

65,050  
C 77

Э.Е.Старобинский

# КАК УПРАВЛЯТЬ



# ПЕРСОНАЛОМ

г.Москва 1995





7.130.0-10

65.050  
С77 Старобинский Э  
Как управлять  
персоналом.  
1995 91 00р.

ами!

дателей  
туры

А

П

18

31.07.97 Федоренко

Бизнес

"Дис", "Д

06.04.01. Шенкова

24.09.01. Сторукова

23.10.02. Карпушина

7.05.03. Андрусик И.

скери", "Аналитик",  
Инфософт", "Контакт",  
Орист"...

здательств:  
ний.

здательств

экономической тематике.  
92-61

P.S. П

18

7.130.0-10

СПИСАНО

"  
олненное

94 - 013

5 г.

для оптовиков)

57



ЧИТАЛЬНЯ

65.050

С 77

# ОГЛАВЛЕНИЕ

СТР.

*Введение. Менеджмент и процветание организации ... 2*

## ГЛАВА 1.

1. *Страницы истории менеджмента ..... 9*

## ГЛАВА 2

1. *Организационная структура фирмы и нормы управляемости ..... 28*

2. *Оптимизация труда руководителя и распределение полномочий ..... 50*

## ГЛАВА 3

1. *Психология управления ..... 61*

2. *Стиль работы руководителя ..... 69*

3. *Мотивация ..... 82*

4. *Культура речи и манера поведения ..... 99*

## ГЛАВА 4

*Предприниматели и менеджеры в сферах обслуживания и торговли ..... 113*

## ГЛАВА 5

1. *Кадровая политика в условиях рынка ..... 121*

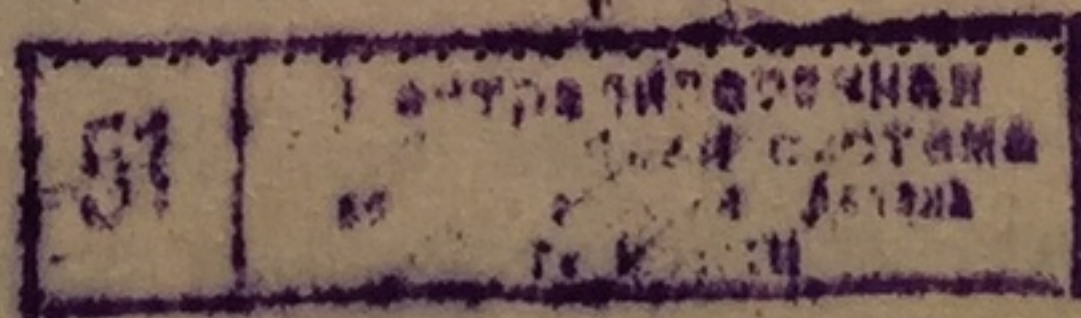
2. *Повышение квалификации менеджеров - процесс непрерывный ..... 132*

## ГЛАВА 6

1. *Особенности менеджмента за рубежом ..... 150*

2. *Консультанты и бизнес ..... 174*

3. *Менеджмент в Японии ..... 183*





## ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение №1 .....	197
<i>Должностная инструкция</i>	
Приложение №2 .....	202
<i>Правила, необходимые при отдаче распоряжения</i>	
Приложение №3 .....	204
<i>Способы доказательств некомпетентности работника</i>	
Приложение №4 .....	206
<i>100 советов руководителю: как стимулировать инициативу работников</i>	
Приложение №5 .....	214
<i>Словарь деловых характеристик</i>	
<i>Рекомендуемая литература</i> .....	239

АЖИКО  
Color polугraфия!  
**Цветная!**  
полиграфия!  
телефон / факс (7-095) 420-99-49



«Могут сказать, что в этой книге  
я лишь составил букет из чужих  
цветов, а моя здесь только пен-  
точка, которая связывает их».  
Мишель Монтень

## Менеджмент и процветание организации

Время, в которое мы живем - эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необходимую перестройку.

В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике - от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека - превращение его из «винтика» в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

Чтобы справиться с этим беспрецедентным в жизни поколений вызовом, нам, кроме всего прочего, нужно овладевать новыми знаниями, научиться пользоваться ими на практике. Важной частью этих знаний, как показывает мировой опыт - постижение науки и искусства менеджмента.

В развитых западных странах представление о менеджменте очень часто находится рядом с понятием о бизнесе. Бизнес - это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации продукции или услуг.

**Бизнесмен и менеджер** - это не одно и то же. Бизнесмен - это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящий доход. Бизнесменом может быть деловой человек, которому никто не подчинен, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления.

**Менеджер** занимает обязательно постоянную должность, в его подчинении находятся люди.

Рыночный метод основан на безличной сети в распределении ресурсов.

Цены, ставки, проценты устанавливаются в ходе сделки между теми, кому принадлежит продукт, и теми, кто в нем нуждается.



В целом, в мире бизнеса существуют два основных типа принятия решения: через рынок и через иерархию.

**Первый** - более эффективный, но и второй распространен в крупных корпорациях. По природе своей рыночный метод - крушитель бюрократии, и потому следует искать способы внедрения рыночной модели принятия решений в иерархию власти.

Однако было бы по меньшей мере серьезным упрощением считать, что развитая рыночная конкуренция являет собой абсолютный хаос или анархию.

В природе конкуренции заложена известная упорядоченность, ей присуща целесообразность и смысл.

#### **Что же является идеологией менеджмента?**

Точность, пунктуальность, верность слову и взятым на себя обязательствам - все эти качества, насущно необходимые при заключении торговых сделок, договоров, в целом для эффективного хозяйствования способствовали утверждению в обществе основ дисциплины, начал культурности и цивилизованности, столь свойственных всякому рациональному управлению.

Если известно, что человек платит аккуратно и точно в то время, когда обещал, то в любое время и по любому случаю он получит все деньги, которые ему могут одолжить друзья. Однако, нужно считаться с самыми незначительными поступками, от которых зависит кредит. Стук вашего молотка в пять часов утра или в десять часов вечера, услышанный кредиторами заставит их подождать еще шесть месяцев после срока; но если они увидят вас в кабаке в то время, когда вы должны работать - то они пошлют за своими деньгами на следующей же день и будут их требовать до тех пор, пока не получат все.

Обратим внимание еще на одну существенную деталь, о которой очень своеобразно мыслят в США.

**Индивидуальное дело или партнерство без найма**, а также с минимальным наймом дополнительной рабочей силы дает возможность обеспечить себе приличные условия существования, но по настоящему богатым вы никогда не станете, «Малые деньги делаются большим трудом, - говорят в Америке, - легко делаются только большие деньги».

Россия всегда отличалась низким уровнем организованности и управления. Во время первой мировой войны потери русских вдвое превышали потери немцев. В журнале «Столица» (февраль 1991 г.) в статье «Разгром советских войск под Москвой» приведены цифры потерь за первые девять месяцев отечественной войны: мы потеряли убитыми - 1 миллион человек, ранеными - 4 миллиона, пленными - 4 миллиона. Итого 9 миллионов. Немцы за это время потеряли 1103830 человек. Таким образом соотношение 9,0 к 1,1. За одну немецкую голову наши маршалы и главкомы разменивали 9 наших. Гробовой счет на всем



протяжении войны был в нашу пользу. Надо честно признать: немецкие генералы о своих солдатах заботились несоизмеримо лучше, чем наши победоносные маршалы.

Возьмите месяц крупномасштабной войны США и Ирака. Потери америанцев составили убитыми и ранеными  $\approx 500$  человек. Иракская армия понесла потери в сотни раз больше. Такая разница в потерях произошла, прежде всего, за счет точных расчетов, высокой организации, заботе о людях, преимуществах в технике.

Бизнес не терпит шаблона. Менеджмент и бизнес - это творчество, а исходная точка всякого творчества - легкость образования неожиданных ассоциаций: именно в этом, кстати проявляется творческая фантазия. Сущность творческого процесса заключается в реорганизации имеющегося опыта и формирование на его основе новых комбинаций. Творчество приводит к созданию чего-то нового, поскольку оно представляет собой антипод шаблонной, стереотипной деятельности и не повторяет уже ранее известного.

**Менеджмент** - это творчество, основанное на определенных принципах.

**Вот эти принципы:**

---

---

**1. Принцип единоначалия.**

Люди лучше реагируют на то, что им руководит один начальник.

**2. Принцип мотивации.**

Чем тщательнее менеджеры осуществляют структуру поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют ее во всей системе управления, тем эффективнее будет программа мотиваций.

**3. Принцип лидерства.**

Люди склонны идти за теми, в ком они видят средство удовлетворения своих личных потребностей и чем больше менеджеры осознают то, как действуют мотивирующие факторы и чем больше это отразится на выполнении управленческих функций, тем вероятнее, что они станут эффективными лидерами.

**4. Принцип научности**

Этот принцип заключается в построении всей системы управления на новейших данных науки менеджмента.



#### **5. Принцип ответственности**

Посмотрите вокруг. Беспредел и безответственность. А необходимо иметь определенные инструкции, положения и систему материальной и другой ответственности. Четкое оформление приказов и распоряжений, направленных на повышение требовательности за качественное выполнение возложенных на каждого работника обязанностей и поручаемых заданий в точно установленные сроки.

#### **6. Принцип правильного подбора и расстановки кадров**

Если вы ведете честный бизнес, то подбор кадров осуществляется только по деловым качествам на основе правил профессионального отбора и рекомендаций консультантов по кадрам.

#### **7. Принцип экономичности**

Прибыль это не только доход, но и разумные расходы на использовании людских и материальных ресурсов.

#### **8. Принцип обеспечения обратной связи**

Это получение информации о результатах работы, позволяющей сравнить фактическое состояние с заданным (планом).

---

Как вы думаете, почему в историю военного искусства вошли имена Александра Македонского, Александра Суворова, Наполеона Бонапарта, Георгия Жукова?

Они руководствовались принципами ведения боевых операций.

В военных академиях и офицерских училищах всех стран учат будущих военачальников принимать нестандартные решения, т.к. решения, принимаемые по одному алгоритму, приводят противника к быстрым контрмерам.

Вот какие задачи в войне, по словам китайского философа Сунь-Цзы стоят перед полководцем:

«Война - это путь обмана. Поэтому, если ты и можешь что-нибудь, показывай противнику, будто не можешь; если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься; хотя бы ты и был далеко, показывай, будто бы ты близко; заманивай его выгодой, приведи его в состояние расстройств и бери его; если у него все полно,



будь наготове; если он силен, уклоняйся от него, вызвав в нем гнев, приведи его в ярость; приняв смиренный вид, вызови в нем самомнение; если его силы свежи, утоми его; если дружны - разъедини; нападай на него, когда он не готов; выступай, когда он не ожидает...».

Кто из военачальников выполнял эти заповеди, тот и оказался в зените славы.

Жизнь полна парадоксов. Наши новые предприниматели зачастую стремятся продавать то, что у них есть. Настоящий же рынок делается теми предпринимателями, которые продают товары и услуги, необходимые потребителям, а вовсе не то, что удалось произвести или получить для продажи.

Учебный кооператив, открытый пять лет назад успехов не имеет, а платные туалеты процветают - разве это не парадокс?!

От совдепии мы получили плохое наследство. Восемьдесят пять процентов руководителей имеют высшее или среднее техническое образование, 13% - экономическое и 2% - гуманитарное. А в США, например, на руководящей работе всего 2% технических специалистов, остальные это экономисты, юристы, психологи, либо профессионально подготовленные управляющие. Исследования, проведенные еще в бывшем союзе, показали, что только 10,4% руководителей предприятий и их заместителей работают по специальностям, полученным в учебных заведениях, что естественно, сказывается на их деловых качествах:

- лишь 7,8% руководителей предприятий и их заместителей удовлетворены своей работой, что свидетельствует о низкой степени соответствия профессиональной подготовки конкретным особенностям их труда;
- только 8,8% руководителей являются активными читателями газет и журналов. Остальные ссылаются на загруженность и нехватку времени.

А вот что выяснилось при исследовании проведенном профессором Б.Лисиным в ряде регионов страны.

В частности, половина из 3-х тысяч опрошенных руководителей утверждают, что механизм кадрового отбора у нас все еще таков, что вполне вероятно выдвижение на крупные управленческие посты людей малокомпетентных. Только 5,5% этих руководителей при оценке кадров применяют хоть какие-то методики. Собственную подготовленность в области экономики оценивают как весьма основательную 4% опрошенных. В области управления - 3,5%, в области права, психологии - менее, чем 4%, но самое поразительное вот что; считают себя вполне подготовленными к работе в условиях рынка - 0,7% опрошенных. Вдумайтесь: меньше одного человека из ста.



Каждая глава этой книги будет сопровождаться вопросами для повторения и обсуждения. И если прочитанная Вами книга хоть на йоту позволит улучшить вашу работу, мы будем считать, что задачу свою выполнили.

Наше предисловие закончим **перечнем постоянных проблем:**

- |   |   |
|---|---|
| <b>1. Всеобщий закон.</b>                   | Хорошее решение может быть с успехом применено к любой проблеме.                                |
| <b>2. Наблюдения Баруха.</b>                | Если у вас есть только молоток - все окружающее кажется вам гвоздями.                           |
| <b>3. Фокс о проблеме.</b>                  | Когда проблема начинает исчезать, люди стремятся, чтобы это не произошло.                       |
| <b>4. Закон Блонди.</b>                     | Если ваш проект не работает, обратите внимание на то, что вам пока казалось незначительным.     |
| <b>5. Правило Романа.</b>                   | Тот, кто утверждает, что этого не может быть никогда, не должен прерывать того, кто делает это. |
| <b>6. Закон Сивай.</b>                      | Ничто не происходит так, как запланировано.   |
| <b>7. Закон Ван Харпена.</b>                | Решение проблемы заключается в поиске людей, которые ее решают.                                 |
| <b>8. Закон Холла.</b>                      | Подход к проблеме важнее, чем ее решение.   |
| <b>9. Закон Бакстера.</b>                   | Ошибка вначале, проявится только в конце.   |
| <b>10. Закон Макджи.</b>                    | Удивительно, как много времени для завершения требует то, над чем не работают.                  |
| <b>11. Правило Алинского для радикалов.</b> | Наиболее высоконравственные обычно те, кто дальше всех от решения задач.                        |
| <b>12. Закон Майлса.</b>                    | Угол зрения зависит от занимаемого места.   |
| <b>13. Уотергейтский принцип.</b>           | О коррупции в правительстве всегда сообщается в прошедшем времени.                              |
| <b>14. Правило искажения фактов.</b>        | Продвигаясь по инстанциям снизу вверх, информация искажается.                                   |



**15. Принцип Питера.**

В любой иерархической системе каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности

**Следствия.**

**а.**

С течением времени каждая должность будет занята служащим, который некомпетентен в выполнении своих обязанностей.

**б. Аксиома  
Паркинсона**

Всякий начальник стремится к увеличению числа подчиненных, а не соперников.

ЛР № 062201 от 3.02.93 Подписано в печать 28.10.94 Формат 60×88 1/16  
Печать офсетная Бумага кн.-журн. Печ. л. 15,0 Заказ 3749  
Тираж 20 000  
"Интел-Синтез", 117036, Москва, Профсоюзная, 3-608  
Производственно-издательский комбинат ВИНТИ  
140010, Люберцы, Октябрьский пр-кт, 403



«Когда маленький человек задумывает великое предприятие, он всегда кончает тем, что уменьшает его до уровня своей посредственности».

Наполеон Бонапарт

## Глава I

### *Страницы истории менеджмента*

Элементы сегодняшнего менеджмента складывались в течение тысячелетий мировой истории.

Материалы, свидетельствующие об этом, взяты из работы Б.Карлофа «Деловая стратегия».

Таблица 1

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
5000 до н.э.	Шумеры	Письменность; регистрация фактов
4000	Египтяне	Признание необходимости планирования, организации и контроля
2600	Египтяне	Децентрализация в организации управления
1800	Хаммурани	Использование свидетелей и письменных документов для контроля, установление минимальной заработной платы; признание недопустимости перекладывания ответственности



Продолжение табл. 1

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1491	Евреи	Концепция организации, скалярный принцип
600	Навуходоносор	Контроль за производством и стимулирование через заработную плату
400	Сократ	Формулировка принципа универсальности менеджмента
400	Ксенофонт	Признание менеджмента как особого вида искусства
175	Като	Использование описаний работ
20 н.э.	Иисус Христос	Единоначалие. Золотое правило. Человеческие отношения
1100	Газали	Требования к менеджеру
1835	Маршалл, Логман	Признание и обсуждение относительной важности менеджмента
1881	Джозеф Вартон	Разработал для колледжа курс предпринимательского менеджмента
1900	Фредерик У.Тейлор	Научный менеджмент; системный подход; кадровый менеджмент; необходимость кооперации между трудом и менеджментом; функциональная организация, оценка себестоимости, исследование рабочего времени, определение научного менеджмента; упор на работу менеджера, исследования, стандарты, планирования, контроль



Продолжение табл. 1

Годы	Индивидуум или этническая группа	Основной вклад в развитие менеджмента
1916	Генри Файоль	Первая полная теория менеджмента, функции менеджмента, принципы менеджмента, признание необходимости преподавания менеджмента
	Александр Г.Черч	Функциональная концепция менеджмента
1919	Моррис Л.Кук	Различные области использования менеджмента
1927	Элтон Мейо	Социологическая концепция групповых устремлений
1943	Линделл Урвик	Сведение воедино и корреляция принципов менеджмента
1949	Норберт Винер	Разработка системного анализа в теории информации
1976	Ромари Стюарт	Альтернатива и ограничения действий менеджера в разнообразных ситуациях
1985	Том Петерс	Отношение к потребителям как к людям, а персоналу организации - как важному ресурсу развития бизнеса

Формирование научных основ управления производством началось в последних десятилетиях прошлого века. Питательной средой этого процесса, его почвой, на которой он мог успешно произрастать, явилось промышленное производство.

Наиболее благоприятные условия для формирования научного подхода к проблемам управления производством сложились в США.

В 1860 г. США занимали третье место в мире по объему промышленной продукции (за Англией и Францией). После гражданской войны 1861 - 1865 гг. и победы капиталистического Севера над рабовладель-



1  
а,  
ме-  
сти  
ж-  
о-  
рин-  
твий  
циях  
лю-  
ак  
са  
юсь в  
про-  
илось  
одхо-  
мыш-  
войны  
адель-

ческим Югом темпы индустриализации страны резко возрасли. С 1880 по 1898 г.г. капиталовложения в промышленность возросли втрое по сравнению с предыдущим десятилетием. За этот же период в промышленность влились 1,5 млн. новых рабочих. Этому способствовал ряд благоприятных обстоятельств: хорошие природные условия и богатые ресурсы (уголь, нефть, руда, водная энергия), удобное их размещение в стране, наличие большого фонда свободных земель, приток иммигрантов, пополняющих кадры рабочих, расширение внутреннего рынка, возможность использования европейского капитала и научно-технического опыта.

С ростом промышленности началась активная деятельность крупных промышленных корпораций (Вендербилта, Карнеги, Рокфеллера, Морганна). Процесс капиталистической концентрации резко усилился в 70-х годах. Возникли тресты. К концу века 2/3 продукции страны выпускалось трестированными предприятиями. К этому времени 50% железных дорог принадлежали крупнейшим компаниям. Таким образом, были объединены табачное, сахарное и мясоконсервное производства. Нефтяная компания «Стандарт Ойл» монополизировала 90% производства нефти. В 90-х годах этому последовало производство угля, железа, газа, меди и многих других.

Концентрация производства способствовала созданию новой техники в США и в других странах.

В последние десятилетия XIX века, в частности, работами М.Депре (Франция), Д.А.Лачинова и М.О.Доливо-Добровольского (Россия) была решена задача передачи электроэнергии по проводам на значительные расстояния. Возник электропривод. В 1883 г. шведский инженер Г.Ловаль предложил одноступенчатую паровую турбину. В середине 80-х годов Г.Деймлер и К.Бенц (Германия) создали легкий бензиновый двигатель внутреннего сгорания - энергетическую основу автомобильного транспорта, а в 1886 г. Р.Дизель в той же стране предложил двигатель внутреннего сгорания на тяжелом топливе, получивший повсеместное применение на стационарных и силовых установках морских судов.

В 1873 г. А.Н.Лодыгин и в 1875 г. П.Н.Яблочков (Россия), а в 1879 г. Эдисон (США) предложили различные конструкции электрической лампы, ставшей основой светотехники.

В 1876 г. А.Белл (США) получил патент на телефонный аппарат.

В 1878 г. англичанин С.Томас ввел эффективный (томасовский) метод передела чугуна в сталь. В том же году был предложен электролитический метод производства меди, спустя 2 года и алюминия.

В 1895 г. немецкий физик В.К.Рентген открыл - лучи (рентгеновские лучи). В 1897 г. француз Пьер Кюри и его супруга полька Мария Склодовская-Кюри начали свои исследования радиоактивности.

К концу XIX столетия США прочно заняли место в строю университетских стран. К ранее существовавшему Гарвардскому университету добавились Йельский, Чикагский, Мичиганский и др. универ-



ситеты. Намного расширилась сеть научных учреждений. В 1848 г. была создана Американская ассоциация развития наук, в 1863 г. - Национальная академия наук, в 1902 г. - институт Карнеги.

В США с конца XIX века при крупнейших университетах начали создаваться школы бизнеса. Эти школы явились основой для создания впоследствии широкой сети учебных заведений разного уровня для подготовки специалистов-менеджеров.

Первое десятилетие XX века было периодом, так сказать, еще внутриутробного развития идей научного управления производством. Тейлор и его единомышленники фактически уже сформировали основные принципы управления и даже довольно широко применяли их на практике, но их методы еще применялись лишь на отдельных предприятиях. Отношение основной массы предпринимателей было преимущественно отрицательным к такого рода новшествам. И неудивительно: они видели в этом посягательство на святая святых своего символа веры - посягательство на «священное право «частного собственника поступать на своем предприятии так, как ему заблагорассудится».

Однако, жизнь брала свое. Само по себе развитие капиталистического производства - общественного по существу, но остающегося в частных руках - приводило к необходимости внедрения управления, основанного не на интуиции, а на точном исследовании и расчете. И даже самые рьяные аутсайдеры и поборники идей абсолютной «свободной воли хозяина» на своем предприятии начали понимать это.

Дело «Истерн Рейтс» и последовавшие за ним расследования знаменовали собой победу здравого смысла предпринимателей над наиболее консервативными их представителями.

А дело Истерн Рейтс заключалось в следующем. В 1910 г. произошел конфликт между железнодорожной компанией Истерн Рейтс и грузоотправителями по вопросу о повышении тарифов на перевозки. Конфликт сразу принял сенсационный характер. Железные дороги были национальной гордостью страны. Грузоотправителем являлась вся промышленность. Дело было передано в международную торговую комиссию. Руководитель комиссии Брендейс привлек в качестве экспертов многих известных специалистов в области организации и управления: Х.Хатауэя, Г.Тауна, Х.Эмерсона, Г.Гантта.

Особую роль в успешной работе экспертов, привлеченных к делу Истерн Рейтс, сыграл Х.Эмерсон. Эмерсон начал свою работу с изучения состояния железной дороги и нашел это состояние неудовлетворительным. С точки зрения научного менеджмента в результате тщательного изучения всего дела Эмерсон дал заключение, ошеломившее Америку: «Железные дороги могут ежедневно экономить 1 млн. долларов за счет введения научного управления».

Теперь предприниматели заинтересовались научным управлени-



ем. Оно почти мгновенно стало предметом всеобщего интереса. И уже в 1912 году 55 отраслей деловой деятельности начали применять научное управление: в промышленности, на транспорте, в строительстве и т.д. и не только в США (в Англии, Франции и других странах).

Движение за научное управление пошло и вширь и в глубину, все более овладевая умами бизнеса.

После второй мировой войны на предприятиях в США, а также американских предприятиях расположенных в Европе производительность труда была выше, чем в других западных странах в 2,5 - 3,0 раза. Это вызывало у многих недоумение. Система одна, а результаты разные. По решению английского парламента в США была направлена группа ученых для изучения этого вопроса. Через год парламентариям был представлен доклад с результатами проведенных исследований. Красной нитью проходило в докладе следующее: США опережает своих партнеров по производительности труда в связи с тем, что там действует научно обоснованная система подбора кадров и придается большое значение подготовке и повышению квалификации менеджеров.

Вся система подготовки управляющих и повышения квалификации в США стала, с одной стороны, своего рода мостом между научными исследованиями в области анализа, техники, форм и методов управления, а с другой стороны, практикой управленческой деятельности в разных сферах экономики. Эта система постоянно приспособляется к увеличивающейся сложности управления промышленными комплексами, производственными организациями, национальными программами, рыночной конъюнктурой. Изменяются и совершенствуются методы, организационные формы, учебные планы.

Американские школы бизнеса, ассоциации по управлению, учебные центры промышленных корпораций прочно утвердились в качестве лидеров в деловом мире в области разработок научно-методических основ и организации обучения управляющих. Организация и методы обучения управленческого персонала давно стали предметом американского экспорта в другие страны.

Американские школы бизнеса организуют по своему подобию школы в Западной Европе, Латинской Америке, Японии и др. странах. В этих школах преподают американские профессора, используются американские методические разработки и учебные материалы.

Преподаватели большинства школ проходят стажировку в США, либо в специальных учебных центрах, организуемых США в других странах.

США занимали положение мирового лидера в области производительности труда в течение почти столетия. В настоящее время на хвосте США по производительности труда висят Англия, Франция, ФРГ. Но впереди и ближе всех к результатам США находится Япония.



Япония в настоящее время - вторая экономическая держава Запада. В течение последних 20 лет в среднем ежегодно рост производительности труда в Японии составлял 8%. Семь из десяти крупнейших банков в мире - Японские. Япония самый крупный кредитор, японские фирмы производят 50% мирового производства морских судов, 2/5 телевизоров и более 1/3 полупроводников, Япония выходит на передовые позиции в химической промышленности. Япония является лидером в области качества продукции.

Затраты на оборону в Японии в соответствии с ее Конституцией составляют всего 1% от ВВП (Валовый национальный продукт). Среди передовых в техническом отношении стран Япония лидирует в области инвестиций. Совокупные капитальные инвестиции в 1985-90 гг. составили примерно 28% от ВВП, а в США только 17%.

Достигнутые Японией успехи побуждают специалистов в области менеджмента других стран приглядываться к формам и методам управления, используемым в Японии. В специальной главе это будет описано более подробно.

В Японии также как и в США Всеобщее обязательное среднее образование. В США особое отношение к специалистам по управлению. В них имеется хронический дефицит. Специалисты и консультанты в области менеджмента - это наиболее обеспеченная прослойка интеллигенции, за ней следуют врачи, преподаватели и судьи.

В США свыше 1300 учебных заведений, которые занимаются подготовкой менеджеров, кадровиков, промышленных психологов, социологов, дизайнеров.

Исследования, проведенные в 70 крупных фирмах США показали, что на каждые 15 - 17 человек инженерно-технического персонала имеется 1 специалист по организации и управлению. Если в организации работает всего 100 человек, то и здесь есть специалист подобного профиля. Что же это за люди, которые занимают должность организаторов-управленцев?

Десять процентов - это доктора наук, 25% - магистры, 25% лица, имеющие по 2 университетских образования, остальные - это бакалавры и практики.

Заработная плата этих работников и статус приравниваются к высшему управленческому персоналу. Они не отличаются от высшего руководства фирм по значимости своей деятельности, по опыту работы, по квалификации.

Отличие лишь в том, что высшее линейное руководство принимает оперативные решения и решения, связанные с тактикой работы организаций, а организаторы-управленцы работают только на стратегию, т.е. на будущее развитие. У них нет режима рабочего дня, на работу они приходят в любое время и уходят также по своему усмотрению.

Эти ра  
и с грифом  
числе и на  
Фирма  
передового  
И еще  
например  
цеха обяза  
действием,  
ную записк  
Если после  
немедленно  
Западные п  
К заруб  
для каждого  
менеджмент  
Не каса  
постарается  
зрения.  
Граждан  
десятки лет т  
убитых и ран  
покинули Ро  
культурная и  
ству? В основ  
сражений Гра  
образования и  
имели админи  
Так рабоч  
В молодой  
ное пребывани  
широкую двер  
Руководст  
что удержать  
попытки предп  
ния. Кто не зн  
управлять госу  
В 1920 г. бы  
инспекцию (РК  
вовлекать шир  
30 июля 1  
создании инстит  
Центрального ин  
2-3749



Эти работники имеют право доступа к любым документам, в том числе и с грифом, они имеют право присутствовать на любых совещаниях, в том числе и на самых секретных.

Фирма финансирует их поездки в другие страны для изучения передового опыта.

И еще нюанс: если организатор-управленец дает рекомендацию, например начальнику цеха о какой-либо реорганизации, то начальник цеха обязан отнестись к этой рекомендации как к руководству действием, либо в течение 3-х дней подать аргументированную докладную записку вышестоящему руководству со своими возражениями. Если последний не делает ни того, ни другого такого начальника немедленно увольняют и профсоюзы такое увольнение санкционируют. Западные предприниматели не любят швырять деньги на ветер.

К зарубежному опыту мы будем возвращаться в этой настольной для каждого менеджера книге постоянно. Но пора нам перейти и к истории менеджмента в нашей стране.

Не касаясь анализа политических аспектов этой истории, автор постарается взглянуть на эту историю со своей субъективной точки зрения.

Гражданская война отбросила развитие менеджмента в России на десятки лет также как и многие другие направления развития. Миллионы убитых и раненых. Три миллиона эмигрантов. Кто же эти люди, которые покинули Россию? Это в основном интеллигенция. То есть наиболее культурная и образованная часть населения. Кто же пришел к руководству? В основном это люди, бывшие командирами разных рангов на полях сражений Гражданской войны, не имеющие, как правило, специального образования и опыта руководства в отраслях хозяйства страны. Эти люди имели административный опыт руководства военными операциями.

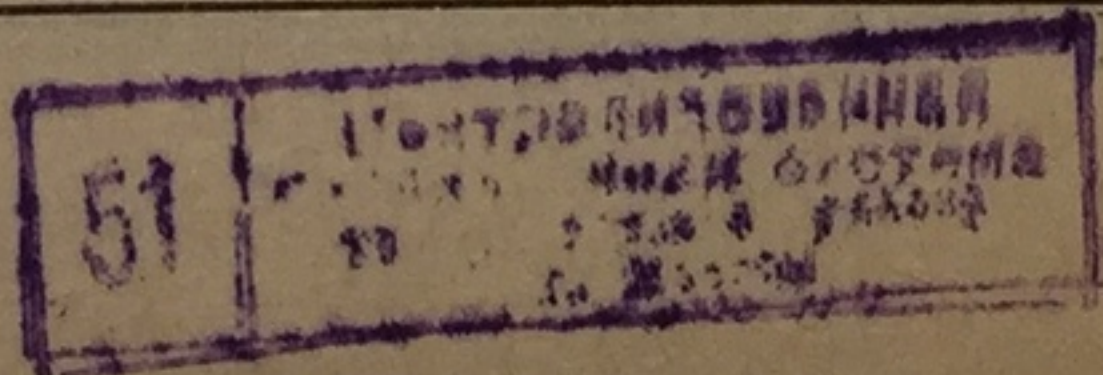
Так рабочий стал директором завода, матрос директором банка и т.д.

В молодой стране советов считалось большим достоинством длительное пребывание в царских тюрьмах и на каторге - это открывало также широкую дверь к занятию разных руководящих должностей.

Руководство страны, и, в частности, В.И. Ленин хорошо понимали, что удержать власть значительно сложнее, чем ее захватить. Делались попытки предпринять шаги в направлении совершенствования управления. Кто не знает крылатой фразы Ильича: «Каждая кухарка должна управлять государством». (!!!).

В 1920 г. было принято решение организовать рабоче-крестьянскую инспекцию (РКИ, Рабкрин), которой вменялось в обязанность всемерно вовлекать широкие массы трудящихся в государственное управление.

30 июля 1920 г. Президиум ВЦСПС принял постановление о создании института труда при ВЦСПС, а 21 мая 1921 года - о создании Центрального института труда (ЦИТ).





Наука управления в период становления нашей страны выступала как научная организация труда. ЦИТ мог выходить с предложениями в Правительство и занимался пропагандой НОТ.

В 1927 г. была открыта Промышленная академия с задачей подготовки руководящих кадров промышленности. В академию было принято 100 человек. Принимались хозяйственные руководители, не имеющие высшего образования. Это определило характер учебного плана, который содержал также общеобразовательные и технические дисциплины. Имелось ввиду ускоренно (за два-три года) довести уровень подготовки учащихся до уровня дипломированного инженера.

Конечно, решить такую задачу в сжатые сроки можно было только за счет качества подготовки. В этой академии экзамен сдавал один человек из группы, а всей группе выставялась оценка.

Одновременно с конструктивными шагами в области управления происходило следующее.

Идеологическая работа и практические действия большевиков были направлены к устранению от управления наиболее подготовленной части населения.

11 августа 1918 г. В.И. Ленин в письме пензенским коммунистам пишет: «Товарищи! Восстание пяти волостей кулачья должно повести к беспощадному подавлению. Этого требует интерес всей революции, ибо теперь везде «последний решительный бой» с кулачем. Образец надо дать.

1. Повесить (неприменно повесить, дабы народ видел) не меньше 100 заведомых кулаков, богатеев, кровопийц.
2. Опубликовать их имена.
3. Отнять у них весь хлеб.
4. Назначить заложников-согласно вчерашней телеграммы.
5. Сделать так, чтобы на сотни верст кругом народ видел, трепетал...

Телеграфируйте получение и исполнение.

Ваш Ленин.

Найдите людей potvrжде.»

В 1920 г. Н.Бухарин издает книгу **«Экономика переходного периода»**. Обратите внимание на словосочетание. Этим словосочетанием или словоблудием пользуются и наши современники.

Цитирую страничку из его книги<sup>1</sup>:

1. Вл.Солоухин «Наливают вино в старые меха»  
«Огонек» № 29 1991 г.



На этой странице Бухарин разработал классификацию социальных групп, подлежащих ликвидации в начавшемся строительстве социализма.

Вот кто по Бухарину подлежал ликвидации:

1. Паразитические слои (бывшие помещики, рантье всех видов, буржуа-предприниматели, торговые капиталисты, спекулянты, биржевики, банкиры).
2. Вербовавшаяся из тех же слоев непроизводительная административная аристократия (крупные бюрократы капиталистического государства, генералы, архiereи и пр.).
3. Буржуазные предприниматели-организаторы и директора (организаторы трестов, синдикатов, «деляги» промышленного мира, крупнейшие инженеры, связанные непосредственно с капиталистическим миром, изобретатели и проч.).
4. Квалифицированная бюрократия - штатская, военная и духовная.
5. Техническая интеллигенция и интеллигенция вообще (инженеры, техники, агрономы, зоотехники, врачи, профессора, адвокаты, журналисты, учительство в своем большинстве и т.д.).
6. Офицерство.
7. Крупное зажиточное крестьянство.
8. Средняя, а отчасти и мелкая городская буржуазия.
9. Духовенство, даже неквалифицированное.

В.И. Ленин высоко оценил «Экономику переходного периода» и даже поздравил коммунистическую Академию с этим выдающимся трудом. Эту «руководящую линию» проводили в жизнь и соратники Н. Бухарина.

Мало кто знает, что в нашей стране с 1918 г. по 1923 г. издавался специальный журнал, который так и назывался **«Красный террор»**. Что это был за журнал? Там содержалась информация о том, по каким делам проведено расследование с помощью органов ВЧК, и о приведенных в исполнение приговорах. Кроме того, журнал печатал различные теоретические статьи, всевозможные памятки чекистам: кого и за что нужно считать врагом Советской власти, саботажником, контрреволюционером и т.д. и т.п. И вот, в одной из статей в журнале «Красный террор» Мартын Иванович Лацис (член первой коллегии ВЧК в годы гражданской войны - председатель Всеукраинской ЧК) 1 ноября 1918 года писал



следующее: «Мы, чекисты, боремся не против отдельных личностей, мы уничтожаем буржуазию как класс. Первым долгом вы чекисты, должны его спросить, к какому классу он принадлежит, какого он происхождения, какое у него образование и какова его профессия. Эти вопросы и должны разрешить судьбу обвиняемого. В этом смысл и суть красного террора».

Это свидетельствует о том, что краеугольные камни неправового государства в нашей стране закладывались именно тогда, в период «красного террора».

«Если приходится выбирать между нашим человеком, но не совсем способным, и не совсем нашим, но очень способным - у нас в ЧК необходимо оставить первого», - писал Ф.Э.Дзержинский.<sup>1</sup>

Эти «управленческие» принципы распространились впоследствии на все сферы научной и общественной жизни. Они привели к анкетному подбору кадров, игнорированию способностей человека, пренебрежению к талантам. Практика партийного управления наукой и искусством выражалась в жестком и повседневном контроле за деятельностью интеллигенции и периодически проводимых компаниях «по борьбе против искажений в .....». Такие компании в разное время затронули философию, языкознание, биологию, генетику, литературу и искусство. Набеги этих компаний опустошили цвет общества. Это были потери не только неординарных личностей, но и, как считают специалисты, генофонда будущих талантов и гениев.

Весть о крушении монархии Российская Академия наук встретила с радостью. На своем заседании 24 марта 1917 г. АН «единогласно постановила представить правительству, пользующемуся доверием народа, те значения и средства, которыми она может служить России». Но с теми, кто полгода спустя захватил Зимний дворец, ученые иметь дело отказались. Ученые требовали созыва учредительного собрания. Они не желали расставаться с демократическими надеждами, которые породил февраль. И поплатились за это.

Правительством Ленина было принято решение финансировать только весьма ограниченные поручения экономического и технического характера, которые будут выполнять ученые по специальному заказу. Прекратилось финансирование лабораторий, музеев, институтов.

Но если Академия как учреждение осаду нескольких лет все-таки выдержала, то для многих ученых испытание голодом и холодом оказалось роковым. Спасение многие из них находили в творчестве.

Одним из первых умер в Петрограде основатель школы военно-полевых хирургов профессор А.А.Вельяминов. Вслед за ним погибли в своих вымороженных квартирах гениальный лингвист академик

1. «Ошибочные принципы и неизмеримые потери.»  
С.П. Авербух. ЭКО № 8, 1989 г. стр. 121-123



А.А.Шахматов, выдающийся математик академик Н.А.Марков, создатель теоретических основ кристаллографии, профессор горного института академик Е.С.Федоров.

Многие из тех, кого не убили холод и голод, сыпняк и брюшник, были уничтожены властями. Само занятие наукой вызывало подозрение. Что они колдуют в своих лабораториях. Проще арестовать, избить, ограбить. Но это было начало. В августе 1921 г. ЧК расстреляла профессора В.Н.Таганцова вместе с другими 60 участниками «таинственного заговора». Среди расстрелянных поэт Гумилев, скульптор Ухтомский, геолог Козловский, професор-государствовед Лазарев.

Еще осенью 1919 г. в ответ на письмо М.Горького, который жаловался на беспричинные аресты ученых в Петрограде, Ленин писал: «Невероятно сердитые слова говорите Вы по какому поводу? По поводу того, что несколько десятков (или хотя бы даже сотен) кадетских или околкадетских господчиков посидели несколько дней в тюрьме... . Какое бедствие, подумаешь! Какая несправедливость! Несколько дней или даже неделю тюрьмы интеллигентам... . Мы знаем, что околкадетские профессора дают заговорщикам сплошь и рядом помощь. Это факт.

Интеллектуальные силы рабочих и крестьян растут и крепнут в борьбе за свержение буржуазии и ее пособников интеллигентов, лакеев капитала, мнящих себя мозгом нации. А на деле это не мозг, а говно!».

В марте 1922 года в статье «О значении воинствующего империализма» В.И.Ленин предлагает вести систематическую наступательную борьбу с буржуазной идеологией, с философской реакцией и со всеми видами идеализма. Введена в том же году в новый Уголовный кодекс РСФСР формулировка о том, что пропаганда и агитация, «объективно содействующая» буржуазии, карается высшей мерой наказания, с заменой в случае смягчающих обстоятельств, лишением свободы или высылкой за границу - это открыло широкие ворота в ту пропасть, которая засасывает в тридцатые годы сотни тысяч ни в чем не повинных людей.

В августе 1922 г. из России в административном порядке выслано 20% крупных представителей интеллигенции. Среди высланных такие крупные имена как Н.Бердяев, Л.Шестов, Н.Лосский, П.Сорокин, А.Казеваттер, С.Прокопович. Имелось ввиду главное - оградить нашу молодежь от влияния чуждых взглядов и ослабить таким образом влияние немарксистской идеологии.

Но лишившись оппонента, по иронии судьбы, а точнее по законам диалектики, сама марксистская наука лишилась одного из источников своего развития. Изгнанный из страны Б.Бруцкус написал в 1922 г. в журнале «Экономист» статью с характеристикой командной экономики. С тех пор лучшей работы у нас в стране не было.

«...Можно назвать имя В.В.Леонтьева - всемирно известного ученого-



экономиста, лауреата Нобелевской премии, живущего в США. В двадцатые годы он покинул Россию, уже будучи нобелевским лауреатом, неоднократно приезжал в нашу страну. Как бы сложилась судьба этого ученого, если бы он остался в России?

Еще один пример. На этот раз из жизни Сергея Павловича Королева. В 1952 году С.П.Королев, уже главный конструктор КБ, подает заявление с просьбой принять его в партию. Однако человека «с темным политическим прошлым» в те годы опасались: как бы не пришлось отвечать! С анонимкой, обвинявшей Королева в том, что он скрывает свою национальность, покончил быстро, представив метрики своих родителей: мать украинка, отец русский - ничего он, следовательно, не скрывает. Шел 1952 год. Как бы сложилась судьба отечественной космонавтики, если бы выяснилось, что аноним прав?!

Как установлено исследованиями П.Эфроимсона, даже небольшая страна, например, с пятью миллионами жителей, но добившаяся развития и реализации 10% своих потенциальных гениев, за полвека оставит за собой в сто раз более населенную страну, но которая сохранит в силе барьеры их развития. Это подтверждается опытом. Какого успеха в науке и особенно в технике достигли еще недавно слаборазвитые страны: Южная Корея, Сингапур, Тайвань!!<sup>1</sup>

В начале тридцатых годов в ЧК-ОГПУ выработалась новая тактика: ученых арестовывают группами, по, так сказать, профессиональной принадлежности. В 1930-1931 г.г. схватили большую группу микробиологов (Вольферц, Голов, Суворов, Эльберт, Гайский, Никаноров, Великанов, Бычков и др.). В тюрьму попали сотрудники Саратовского института «Микроб», преподаватели Харьковского мединститута, ученые Астрахани, Минска, Ташкента, Москвы. Часть из них вскоре расстреляли, остальных свезли в старинный русский городок Суздаль и поместили в Монастырь, превращенный в тюремный институт. Здесь 19 дипломированных узников получили приказ делать наступательное и оборонительное бактериологическое оружие. Наиболее удачливые вышли потом на свободу. Тех, кто не мог дать «полезную» научную продукцию, расстреляли.

Вслед за микробиологами ОГПУ взялось за агрономов, земледелов, селекционеров. Многие из уничтоженных были не просто крупными учеными, они были гигантами экономической мысли, прокладывавшими новые пути не только для советской, но и для мировой науки.

По постановлению ЦИК и СНК от 10 июля 1934 г. было образовано Особое совещание (ОСО) - первый в нашей стране орган внесудебной и внеконституционной расправы, не подчинявшийся никому, кроме наркома внутренних дел. Этот орган заработал, как конвейер. ОСО не прекра-

1. Ошибочные принципы и несоизмеримые потери. С.Л.Авербух. ЭКО № 8, 1989 г.



щало работу ни на один день с момента образования до момента ликвидации (сентябрь 1953 г.). Как единый централизованный орган внесудебной расправы, ОСО осудило больше всего людей. Можете сами подсчитать: в течение 19 лет через этот страшный конвейер, не знаящих ни выходных, ни праздников, «пропускалось» ежедневно от 200 до 400 дел. Подсудимого не вызывали, прокурора, свидетелей и адвоката не было. Было только 3-4 человека, которые, сидя в Москве, решали судьбу подсудимого, находящегося, скажем, в Сибири. Они «работали» исключительно по материалам следствия, и главное их занятие заключалось в том, чтобы подписывать, подписывать, подписывать... Очень часто списки на осуждение или депортацию оформлялись уже задним числом, так сказать, постфактум.

Если рассматривалось дело какого-либо человека в индивидуальном порядке, то выносилось, например, такое - даже не приговор - «Постановление Особого Совещания»: в левой части - «Слушали», в правой - «Постановили»: «такому-то за антисоветскую агитацию и пропаганду, в соответствии со статьей 58-10 назначить наказание в виде 10 лет ИТЛ». И все. Человека направляли в лагерь. Поскольку решения ОСО были внесудебными, никакой официальный орган их не мог пересмотреть. Осужденный через ОСО не имел право на помилование или кассацию. Из постановления ОСО делалась выписка величиной с обычную открытку. Вот она-то и вручалась в тюрьме осужденному в конвейерном порядке человеку. Выглядело это примерно так: «Прочти и распишись». Человека отправляли в лагерь. Кстати, на осуждение через ОСО 200-400 человек уходило всего 2-3 часа. Сложностей, как видим, не было. Вот что такое сталинский конвейер в действии...

В 1937 году, когда вся страна оказалась охвачена вакханалией репрессий, ОСО уже перестало справляться с огромным объемом «работы», и вот тогда по ежовской директиве при всех наркоматах внутренних дел союзных и автономных республик, областных управлениях внутренних дел были открыты филиалы ОСО - как сказано в этом документе, «для разгрузки страны от врагов народа». Эти самые «разгрузочные филиалы», проработавшие в течение 1937-38 гг., и есть печально известные «тройки». В состав «тройки» входили: партийный руководитель республики или области, нарком ВД республики или начальник областного управления ВД (либо их заместители) и военный прокурор республики или области (либо прокурор по так называемым «спецделам»).

Чем отличалась «особая тройка» от просто «тройки»? Если последняя, допустим, могла приговорить и к заключению в лагерь, то «особая тройка» знала только одно наказание - высшую меру. Она имела полномочия приговаривать человека к немедленному расстрелу, без всяких оттяжек. В эти же годы в стране действовала и «двойка», именовалась как «Постановление НКВД и Прокуратуры Союза» и действовала только во всесоюзном масштабе. В нее входили нарком и Генеральный прокурор



Вышинский, либо их заместители. Двойка ничего не рассматривала. Ежов и Вышинский просто подписывали длинный списки на расстрел людей разных национальностей - латышей, поляков, финнов, немцев, литовцев, молдаван, эстонцев, украинцев: «шпионаж в пользу буржуазной Польши», «шпионаж в пользу королевской Румынии», «шпионаж в пользу буржуазной Латвии» и т.д. Эти списки содержали тысячи фамилий. Никакого разбирательства не было. Просто им предоставляли перечень лиц, подлежащих немедленной ликвидации, эти двое подписывали - и все. Вот так происходила «разгрузка» страны от «врагов народа». За два года «тройки», «двойка», ОСО, Военная коллегия ее основательно разгрузили»...

Среди уничтоженных было множество представителей интеллигенции. В лагерях интеллигенция гибла также в первую очередь.

В начале февраля 1919 года концентрационные лагеря объявляются «школой труда». В выступлении Ф.Дзержинского на 8 заседании ВЦИК говорится:

"...Я предлагаю оставить ... концентрационные лагеря для использования труда арестованных, для господ, проживающих без занятий, для тех, кто не может работать без известного принуждения. Если мы возьмем советские учреждения, то здесь должна быть применена мера такого наказания за недобросовестное отношение к делу, за нерадение, за опоздание и т.д. Таким образом, предлагается создать школу труда..."

Очень хорошо иллюстрируется воспитательная политика в школах труда на примере строительства Беломоро-Балтийского канала, информация о котором появилась в газетах в начале 1931 г. «Товарищ Сталин, - захлебывались газеты, - установил 20-месячный срок построения и ввода в эксплуатацию канала!».

Кстати сказать, подобная гонка не была вызвана никакой особой необходимостью или причинами стратегического характера. Тем более основные человеческие ресурсы уже были задействованы на других больших стройках - это Турксиб, Кузнецкстрой, Магнитка и т.д. То есть, никаким энтузиазмом и комсомольскими наборами подобный канал уже было не одолеть, слишком уж грандиозное замышлялось дело: 260 км за 20 месяцев. Да, по сути, без всякой техники, да по непроходимым карельским болотам... И вот, на уровне Политбюро ЦК с участием самого Сталина было принято решение - построить канал с помощью заключенных. Самое непосредственное участие в этом деле принимал тогдашний первый заместитель председателя ОГПУ Генрих Ягода.

Весь 1931 год на Беломоро-Балтийский канал перебрасывались заключенные, всего их оказалось там около 100 тысяч человек. Центром строительства стал Бел-Балтлаг, развернутый в районе озера Онега. В



1933 г., после инспекционной поездки Сталина, Кирова, Ворошилова и ряда других высокопоставленных деятелей, на всю страну было громогласно объявлено, что указание вождя выполнено, и Беломоро-балтийский канал построен.

Руководители строительства во главе с Ягодой получили ордена, а каждому шестому оставшемуся в живых заключенному была объявлена амнистия. Тех, кто ее не получил, этапировали в дальние лагеря, и Бел-Балтлаг был ликвидирован. Ну, а через некоторое время грянул гром: выяснилось, что канал-то не был построен. Нет, в длину он действительно составил 260 км, а с глубиной получился большой конфуз: чтобы выполнить любой ценой сталинское указание, органы ОГПУ во главе с Ягодой дали секретную директиву - рыть канал мельче, чем было указано в исходном проекте. Поэтому он оказался мелким и несудоходным. Впоследствии все руководители строительства Беломоро-Балтийского канала в полном составе были расстреляны - Ягода, Фирин, Берман, Роппопорт и др. Пострадали и тысячи рядовых трудяг, амнистированных за участие в этом строительстве - они вновь подверглись арестам и очень многие из них также были расстреляны.

Как сейчас выяснилось и ведь БАМ тоже строить было нецелесообразно.

Отношение к научной интеллигенции можно проследить по судьбе академика Льва Александровича Зильбера.

В молодой армии страны Советов Зильбер был военврачом. Южный фронт. Борьба с эпидемиями. Плен у Деникина. После отказа от военной карьеры он организует борьбу с чумой. За это подвергся аресту и обвиненный в «распространении чумы» свой первый срок. Это было в начале 30 годов. Благодаря таланту Зильбера, были разработаны средства для борьбы с неизлечимыми заболеваниями. В 1937 году Зильбер нашел вирус клещевого энцефалита, унесшего многочисленные жизни. Ирония судьбы такова, что сотрудники Зильбера получили Сталинскую премию, а руководителя вновь посадили за оказание помощи японцам в распространении этой заразы. Л.Зильбер освободился в 1939 году, чтобы в 1940 снова оказаться в тюрьме.

Зильбер и в тюрьме не успокаивался - там он делает новое эпохальное открытие - разрабатывает теорию вирусогенетической природы рака.

1944 г. принес ему вновь свободу и он нашел в себе мужество отказаться участвовать в разработках бактериологического оружия.

Зильбер был избран членом Британского Королевского общества врачей и членом Нью-Йоркской академии наук. Его грудь украсила почетнейшая медаль Пуанкаре «За заслуги перед наукой и человечеством».

С 1967 г. начались первые закрытые политические процессы, изменяется тон печати. Целые институты, например, институт социологии,



подверглись тщательной чистке. Вверх снова пошли посредственность, бездарные, но послушные. Они захватывали руководящие должности, откровенно ковали карьеру. Пользуясь административной властью, нагло закрывали дорогу талантам. Началось и «оздоровление» ВУЗов, возвращались привелегии 30-х годов при поступлении в ВУЗы «для рабочих и крестьян». Снова поднял голову антисемитизм. Сегодня половина Израиля говорит на русском языке. Самая передовая ядерная физика там. Кто же эти физики - это евреи из нашей страны. Во время президентства Буша один из высоких чиновников его правительства заявил, что 50% проблем с математиками в США были решены за счет иммигрантов из СССР.

Последний раз Шведский король приветствовал советского ученого при получении Нобелевской премии в 1973 г. - это был академик П.П.Капица. А первый раз это произошло в 1956 г. - это был Н.Н.Семенов. В промежутке между 1956 и 1973 гг. было получено нашими соотечественниками шесть Нобелевских премий. Четыре по физике, одна по химии и одна по экономике. За этот же период ученые США получили 119 нобелевских премий. В одном Гарвардском университете лауреатов больше, чем на всей территории бывшего СССР (!!!).

20 нобелевских премий получили эмигранты из СССР и родившиеся в семьях эмигрантов. Среди этих лауреатов Залман Ваксман - создатель стрептомицина, Илья Пригожин - внесший фундаментальный вклад в термодинамику неравновесных процессов, Роальд Хоффман, Андрэ Львов, Шелдон Глешоу и др.

В чем же причина сложившегося положения? А в том, что бюрократы от науки выделяли средства на проведение научных работ, как правило, не отвечающим научным интересам талантливых ученых. Эти бюрократы-ученые в основном сами получали ученые степени за счет усердия своих подчиненных. Таких я знаю многих сам.

А вот по числу академиков Россия оказывается «чемпионом мира».

Среди вновь избравшихся членов Академии наук большинство самостоятельно не работало. Академический знак превращался в принадлежность лацкана директорского пиджака или мундира высокопоставленного чиновника. Это они, пробравшиеся в науку с черного хода, встали непреодолимыми надолбами на пути истинных талантов.

Как тут не вспомнить Закон управления Веллингтона «Наверху собираются сливки. И пена - тоже».

За 70 с лишним лет советской власти была милитаризирована экономика страны.

Производство промышленной продукции «А» - средства производства - постоянно увеличивалось. И если в 1913 году удельный вес этой группы составлял 33,3%, то в 1928 г. - 39,5%, в 1940 г. - 61,0%, в 1950 г. - 68,8%, в 1970 г. - 73,4%, в 1980 г. - 73,8%, в 1990 г. - 75,0%!

За период коммунистической власти производство товаров по группе



«Б (предметы потребления) постоянно уменьшалось. В 1913 г. - 66,7%, в 1940 г. - 39%, в 1990 г. - 25%.

Наша страна может производить любые вооружения, а вот накормить и одеть народ оказывается можно только с помощью западных стран. С 1964 по 1989 гг. импорт продовольствия в страну составил соответственно 1,4 млрд.руб. - 20 млрд.руб. Разве не позор для великой России, что картошку везут из Кубы и Польши.

К середине 80-х годов стала снижаться добыча нефти. В связи с этим валютно-финансовое положение страны стало критическим. Полученные доллары мы продолжаем проедать, покупая ежегодно за границей зерно. Внешняя задолженность России составляет примерно 80 млрд долларов.

Что же это за управление, если нефть продолжают и сегодня гнать за рубеж в сыром виде, а нефтепродукты стоят в несколько раз дороже. Продолжают вывозить из страны лес-кругляк, а продукция из леса стоит в сотни раз дороже. Из страны по нелегальным каналам вывозятся дорогостоящие цветные металлы. По остаточному принципу продолжает финансироваться наука, искусство, медицина, образование. Резко возрас- ла преступность. А такой обобщающий показатель, как продолжитель- ность жизни человека, свидетельствует о том, что в развитых странах он превысил российский на 10 лет. В 1993 г. в России покончили жизнь самоубийством 140000 человек - это в десять раз больше погибших за все время войны в Афганистане. Подготовка квалифицированных руководя- щих кадров (менеджеров) не получила должного развития и в этот процесс государство не вмешивается, пустив проблему подготовки и переподготов- ки кадров на самотек. А вмешательство могло бы быть косвенным, например, не проходили переподготовку хотя бы раз в три года менеджеры разных рангов - увеличивается налог на прибыль и т.д., либо предприятие лишается кредитов.

Сейчас в Москве действует Академия управления, многие институты открыли кафедры управления производством. Но статуса должного ме- неджмент в России еще не получил. Если человек болен, то обращается к врачам, но если издержки в области менеджмента, то, как правило, диагноз ставят сами руководители, провалившие дело, и они же опреде- ляют методы «лечения».

В США невозможно найти даже мастера, не имеющего специальной управленческой подготовки, не говоря уже о более высоких рангах менеджеров. Когда, наконец, люди поймут значимость и возможности социальной сферы человеческой деятельности, куда входит и менеджмент, то будут крайне удивлены тому, сколь долго усилия были направлены лишь на материальные аспекты труда.



### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Что явилось стимулирующим началом в развитии науки менеджмента в США?
2. Каково отношение в развитых западных странах к специалистам в области менеджмента?
3. Почему много лет США обгоняли своих европейских партнеров в области производительности труда?
4. Причины отставания развития науки менеджмента в России?

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. Как вы относитесь к тому, что Крым теперь принадлежит Украине, а Курильские острова России?
2. Нормально ли то, что посредники, предприниматели, занимающиеся торговлей, имеют возможность скрывать налоги и за счет этих издержек в организации и управлении рынком обогащаться, а мелкие производства, у которых все финансовые операции проходят через банк, задушены налогами?
3. Что же выгодней, продавать на международном рынке сырье или готовую продукцию?
4. Какова, по-вашему, должна быть оплата преподавателей при подготовке и переподготовке менеджеров?
5. В Америке говорят так: «Пока менеджер, либо предприниматель работает, он должен учиться» - правильно ли это?
6. Каковы, по-вашему, должны быть затраты на переподготовку персонала в организациях в % к общему объему затрат?



**"Существует только один способ  
ничего не делать и множество  
способов сделать что-нибудь"**

**Амброз Бирс  
американский писатель**

## **Глава 2**

### **I. Организационная структура фирм и норма управляемости**

Одной из важнейших функций менеджмента является организация. Эту функцию осуществляют менеджеры независимо от их ранга. Но решения о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители более низких рангов лишь помогают им в этом, обеспечивая их необходимой информацией и давая одновременно свои предложения по поводу структуры отдельных подразделений. Задача руководства организации в этом случае заключается в том, чтобы использовать ту структуру, которая наиболее соответствует целям и задачам организации, которая наилучшим образом позволяет взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом удовлетворять потребность клиентов и достигать своих целей наиболее эффективно.

#### **Основные понятия**

Под структурным подразделением аппарата управления понимается административно обособленная часть его, выполняющая одну или несколько функций, либо часть функций управления.

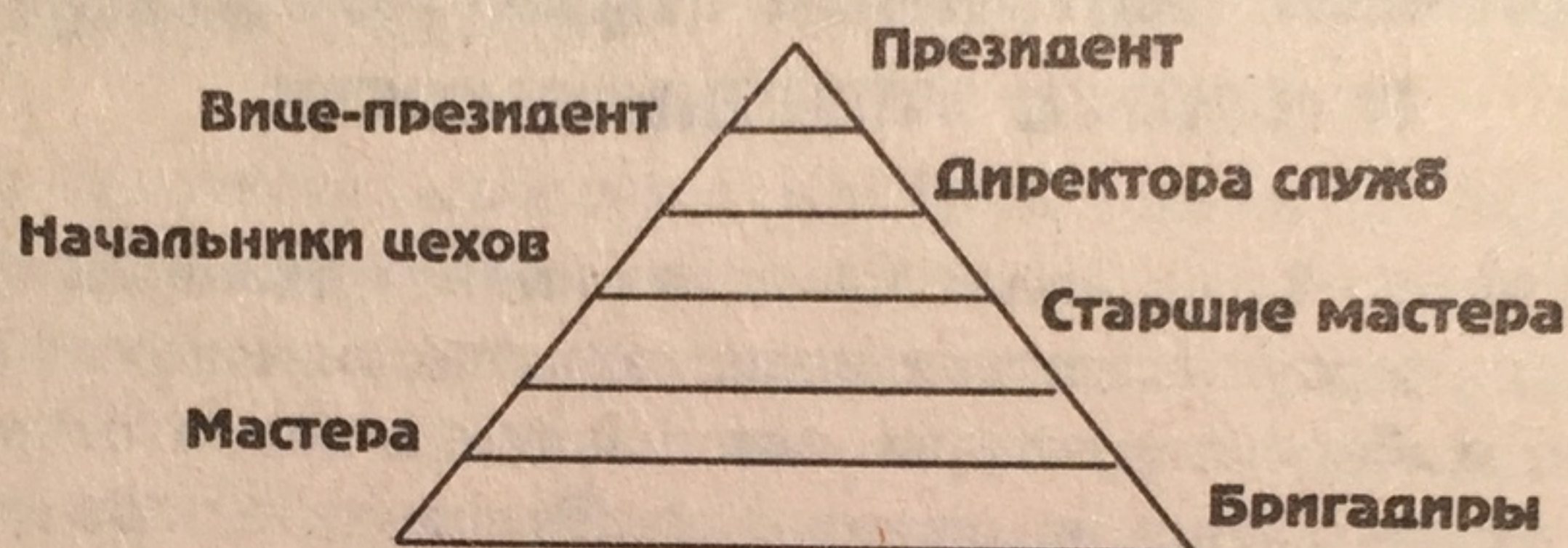
**СТРУКТУРА АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ** характеризует состав и взаимосвязь его подразделений и отдельных должностных лиц, следовательно, структура аппарата управления фирмой дает представление о его подразделениях, службах и отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи (по вертикали и горизонтали).

**К звеньям управления** относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их. К звеньям управления следует относить и менеджеров осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.



**СТУПЕНИ УПРАВЛЕНИЯ** характеризуют последовательность подчинения одних звеньев управления другим снизу доверху. На основе поступающей информации менеджерами на каждой ступени управления принимаются решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

**ПИРАМИДАЛЬНАЯ СТРУКТУРА** организации рассматривается как вертикальная пирамидальная конструкция (Рис. 1).



**Рис.1. Пирамидальная структура на примере машиностроительного завода**

Функционирующая как единое целое на скалярной основе (предполагается что объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу, в линейной цепи подчиненных уменьшается пропорционально его удалению от главного управляющего (президента) фирмы, т.е. скалярно.

С этим представлением неразрывно связана градация ценностей на различных уровнях организации. Вертикальным уровням примерно соответствует градация компетентности, поэтому управление требует взаимодействия по вертикали, в этом случае работа почти целиком опирается на отношения командования и подчинения.

Вначале очень кратко рассмотрим основные положения, связанные с существованием традиционных структур управления.

Традиционная организационная структура, построенная по принципу скалярности, обнаруживает признаки бюрократии. Бюрократия всегда была предметом насмешек, но по иронии судьбы именно бюрократические организации обеспечивают работой большую часть населения.

Организационные структуры имеют свою давнюю историю. Первые структуры появились в армии еще до нашей эры. Организационную модель с самого образования имела церковь. И такой управленческий



термин как "иерархия" пришел к нам из церкви. В православной церковной иерархии существуют 3 ступени: епископство, священство и диаконство. Священнослужители, принявшие монашеский обет, относятся к черному духовенству, остальные - к белому.

Принять высокий сан епископа могут только представители черного духовенства. Внутри каждой ступени все священнослужители равны между собой по благодати. Например, патриарх равен епископу и является лишь первый среди равных.

Патриархом называется епископ столичного города, поэтому епископ Московский - патриарх.

### **Белое духовенство**

### **Черное духовенство**

#### **Епископство**

Патриарх  
Митрополит  
Архиепископ  
Епископ

#### **Священство**

Протопресвистер  
Протоперей  
Перей

Архимандрит  
Игумен  
Иеромонах

#### **Диаконство**

Протодиакон  
Диакон

Архидиакон  
Иеродиакон



Этот тип структуры предусматривает единоначалие. Однако, единоначалие важно на поле боя, либо в других экстремальных ситуациях (пожар, взрыв парового котла, радиоактивность и т.п.) и перестает быть необходимым во многих наших современных организациях, не ориентированных на "кризис", а скорее напоминает коллектив равноправных коллег, работающих в организации, ориентированной на "познание", либо на выпуск стабильной продукции.

Несколько признаков бюрократической организации можно сформулировать так:

1. Сотрудники организации не знают друг друга.
2. Сотрудники организации чувствуют себя ограниченными в высказываниях личных взглядов, особенно если эти взгляды противоречат общему образу мышления.
3. Личные цели сотрудников подчинены целям организации. От сотрудников требуется единство, лояльность, эффективность в труде.
4. В организации проявляется глубокая приверженность к формальным принципам и правилам при мотивации в управлении поведением сотрудников.
5. Должностные лица, находящиеся вблизи вершины бюрократической системы, имеют более обширную информацию о делах организации, чем те, кто находится ниже, но зато лица, находящиеся на более низких уровнях управления, обладают более полными знаниями в своем конкретном деле. Таким образом, никто не обладает полной информацией о том, что происходит в организации.

Попробуем привести и еще несколько отрицательных характеристик традиционной организационной структуры:

1. Не ясны характер и ограничения действий, необходимых для достижения цели.
2. Не отражена вся множественность связей, которые существуют между коллегами, сотрудниками и многими другими лицами, объединенными общностью задач.
3. Изображение организационной структуры статично и формально, традиционная организационная структура устаревает в момент ее афиширования.
4. Структура предусматривает те отношения, которые считаются существенными, но игнорирует неформальные,



динамичные отношения, постоянно действующие в окружающей среде.

5. Организационная структура не может отождествлять должность в организации со статусом и престижем; она преувеличивает значения вертикальных связей в работе менеджеров и способствует узости интересов - это результат слепой веры в квадратики и линии схемы и в спокойный планомерный ход дела, который они внушают.

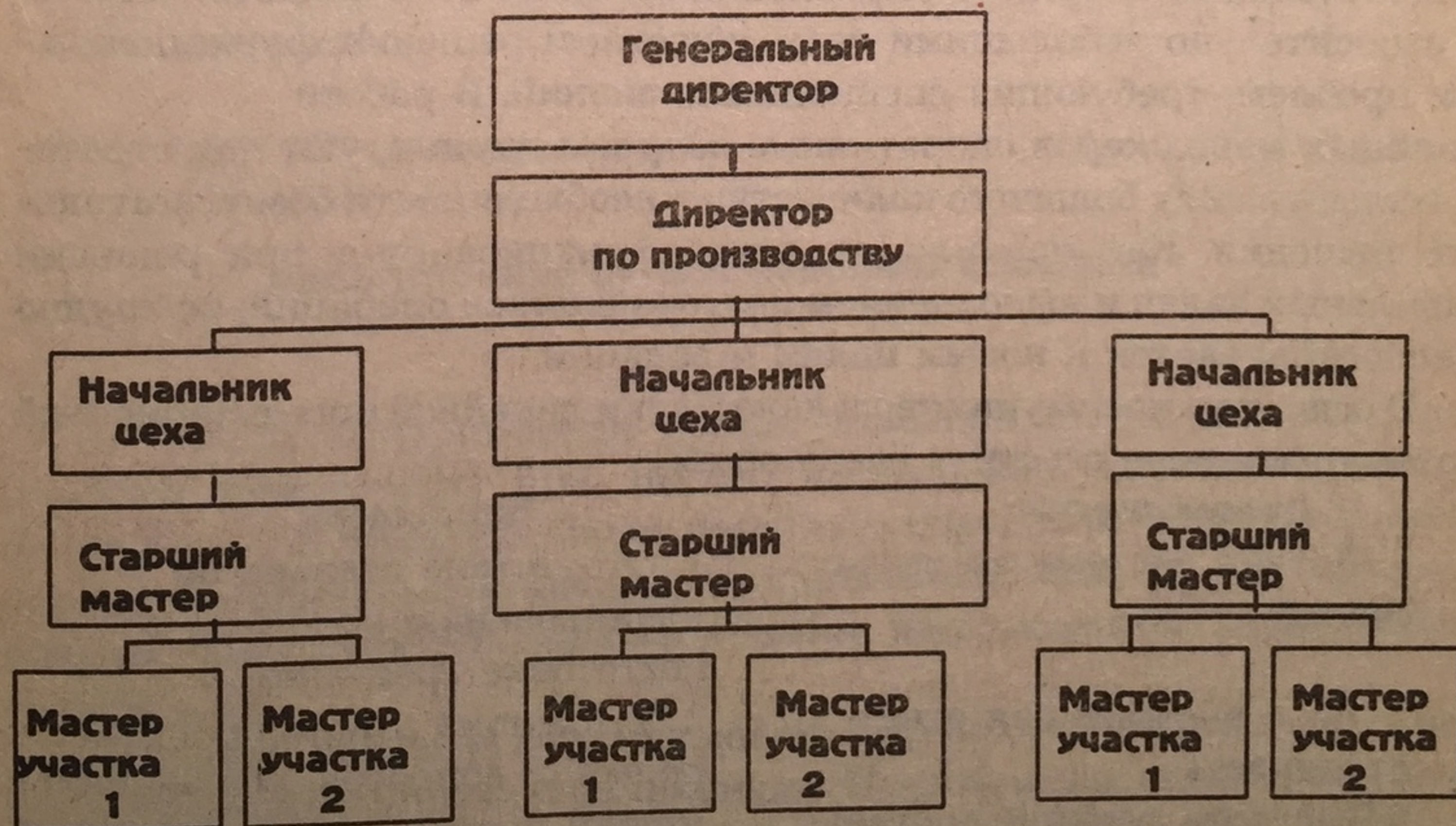
Долговечность пирамидальной схемы и благоговейное отношение к ней объясняется, по-видимому, желанием сохранить простую идеализированную концепцию организации.

Вертикальная организационная схема - это, всего навсего, графическое изображение представленной традиционной школы в теории менеджмента.

Для того, чтобы получить ясное представление об отдельных элементах действующих организационных структур, рассмотрим вычлененные из общей смешанной организационной структуры основные составляющие части.

#### **ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА**

Линейная организационная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы (рис. 2)



**Рис. 2 Линейная организационная структура**



Члены организации каждой из низших ступеней управления находятся в отношении непосредственного линейного подчинения к руководителю следующего, более высокого уровня. Каждый работник в линейной структуре подчинен и подотчетен только одному руководителю и, следовательно, связан с вышестоящей системой только через него. Таким образом, в аппарате управления создается иерархия подчиненности и ответственности, являющаяся при чистой линейной структуре единственным и доминирующим типом организационных отношений, применительно, например, к современному крупному машиностроительному заводу линейным управлением можно считать следующую схему: Генеральный директор завода - директор по производству - начальник цеха - старший мастер - мастер.

В линейной структуре отдельные системы управления на составные части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и т.п.

При таком построении в системе управления в наибольшей степени соблюдается единоначалие, когда одно лицо сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций, имеющих общую цель, и единство распорядительства - передача обязанностей для исполнения команд каждому из звеньев одного уровня только от одного начальника.

Линейная организационная структура является логически наиболее стройной и формально определенной, но вместе с тем наименее гибкой. Каждый из органов управления обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих специальных знаний. В работе линейных менеджеров оперативные вопросы доминируют над стратегическими в силу большого количества и необходимости безотлагательного решения. Как правило, он четко функционирует при решении стабильных задач и выполнением повторяющихся операций, но трудно приспособляется к новым целям и задачам.

В основном преимущество и недостатки линейной организационной структуры можно свести к следующему:

#### **Преимущества**

1. Четкая система взаимных связей.
2. Ясно выраженная ответственность
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказание

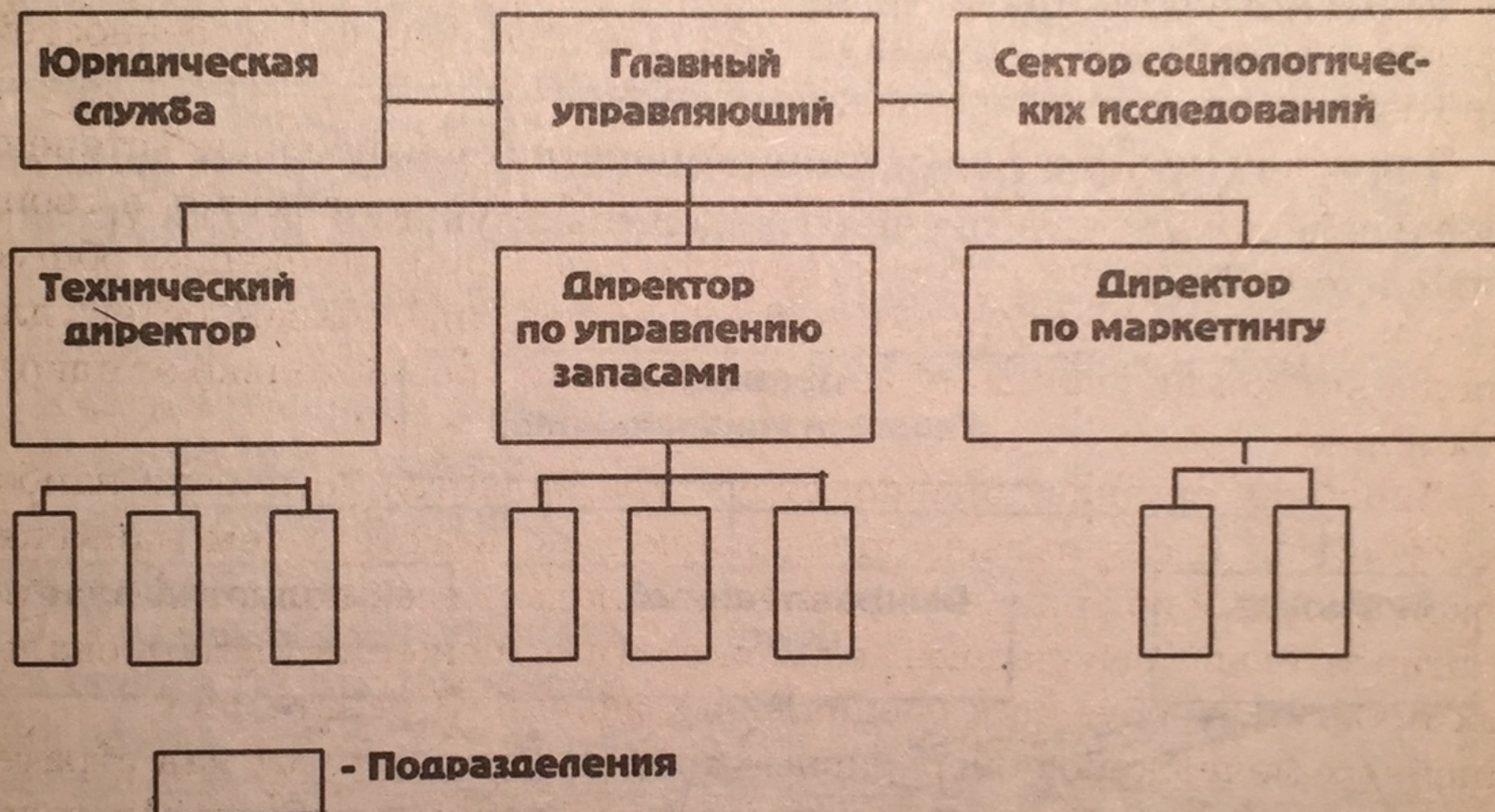
#### **Недостатки**

1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.
2. Тенденция к волоките при решении вопросов, решаемых между подразделениями
3. Перегрузка менеджеров верхнего уровня



4. Повышенная зависимость работы от наличия на месте менеджера высшего звена, личных и деловых качеств этого менеджера

**ШТАБНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** (рис. 3) включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями или исполнителями, а лишь помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления силами штата специалистов по отдельным функциям.



**Рис.3 Штабная организационная структура**

В чистом виде штабная организационная структура включает штабных помощников при высших менеджерах крупных фирм и организаций. К чисто штабным подразделениям относятся, например, отделы координации и анализа, органы инспекции, группа сетевого планирования, сектор социологических исследований, юридическая служба и т.п.

Созданию штабных подразделений - первый шаг к функциональной специализации в управлении фирмами. Практически, однако, штабные подразделения не только выполняют определенные творческие и технические функции по подготовке решений, но их менеджеры наделяются и некоторыми правами функционального руководства



основными направлениями деятельности фирм.

На этой основе работают в фирмах планово-экономические отделы, отделы маркетинга, бухгалтерии, организация и оплата труда, отдел кадров и др.

#### Преимущества

1. Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией определенных категорий персонала
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем.
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов.

#### Недостатки

1. Недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решение не участвует в его осуществлении.
2. Тенденции к чрезмерной централизации

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** требует создания подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. (Рис. 4).

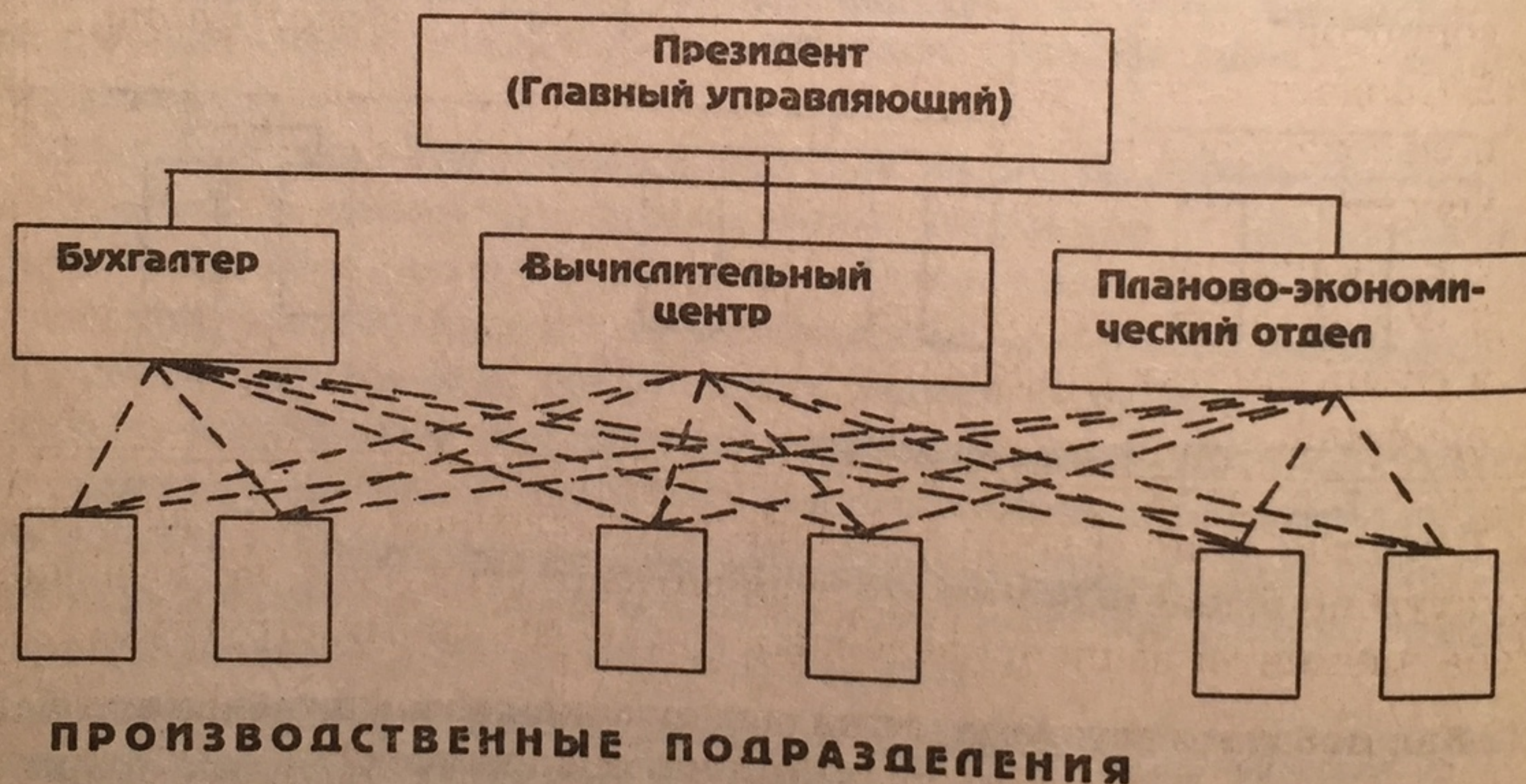


Рис. 4. Функциональная организационная структура

Например, технико-экономическое планирование осуществляется под руководством директора по экономике на крупной фирме. Он курирует плановый отдел, планово-экономическое бюро, экономистов



цехов и участков. Ремонтное обслуживание и подготовка производства курируется техническим директором, либо его заместителем - в сферу кураторства входят: служба механика, энергетика во всех цехах, ремонтные участки.

Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность. Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление деятельности. В этих условиях приобретает важное значение функция руководства руководителями, т.е. требуется межфункциональная координация, управление на пограничных участках - этому у нас в стране никогда не учили - а если есть на первых ролях хорошие руководители, то это от бога, а среди наших людей - это случайность.

#### **Преимущества**

1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля.

#### **Недостатки**

1. Усложняются взаимосвязи
2. Затрудняется координация
3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации.

В чистом виде обычно в жизни перечисленных организационных структур не бывает. Доминирует смешанная структура, включающая в себя элементы вышеприведенных организационных структур.

#### **Как добиться сотрудничества между линейными, штабными и функциональными подразделениями?**

По мере роста организации штабного типа усложняются проблемы взаимодействия и сотрудничества между их линейными, штабными и функциональными подразделениями. Со стороны линейной службы причинами возникновения подобных проблем могут быть неудачный в прошлом опыт использования рекомендаций штабных работников, нежелание уступить право принятия окончательных решений штабному персоналу, который в случае неудачи не примет на себя всю полноту ответственности, или же убеждение в том, что обращение за советом воспримут в подразделениях другого вида как признак слабости.



Штабным работникам, в свою очередь, не всегда удастся наладить сотрудничество с остальными подразделениями вследствие либо неумения убедить их в своей правоте, либо стремления навязывать, а не рекомендовать решения, или же в силу неспособности полностью понять точку зрения, которой придерживаются работники линейных и функциональных подразделений.

Хотя эти проблемы вряд ли когда-либо удастся полностью разрешить, тем не менее их можно свести к минимуму, если штабные работники научатся:

1. Работать совместно и с помощью управляющих, которым они пытаются и помочь, а не пытаться обойти их.
2. Активно добиваться сотрудничества менеджеров линейных и функциональных подразделений, проявлять уважение к их знаниям и опыту.
3. Давать рекомендации в форме советов, а не приказов.
4. Разделять лавры, полученные за использование успешных советов, с теми, кто их реализовал, не приписывая всех заслуг только себе.
5. Нести полную ответственность за последствия неудачных рекомендаций, а не обвинять других в плохом их выполнении.

Управляющие линейных и функциональных подразделений, нуждающиеся в помощи штабных служб, в свою очередь, должны помнить следующее:

1. Обращаться за помощью до того, как дело примет серьезный оборот.
2. С готовностью принимать советы и помощь специалистов, не пытаясь самим довести дело кое-как до конца, ошибаясь и путая.
3. Разделять со штабными работниками лавры, полученные за осуществление их удачных рекомендаций.
4. Нести полную ответственность за последствия неправильно выполненных хороших советов, а не обвинять в них штабные службы.
5. Считать штабные подразделения столь же важными, как линейные и функциональные.



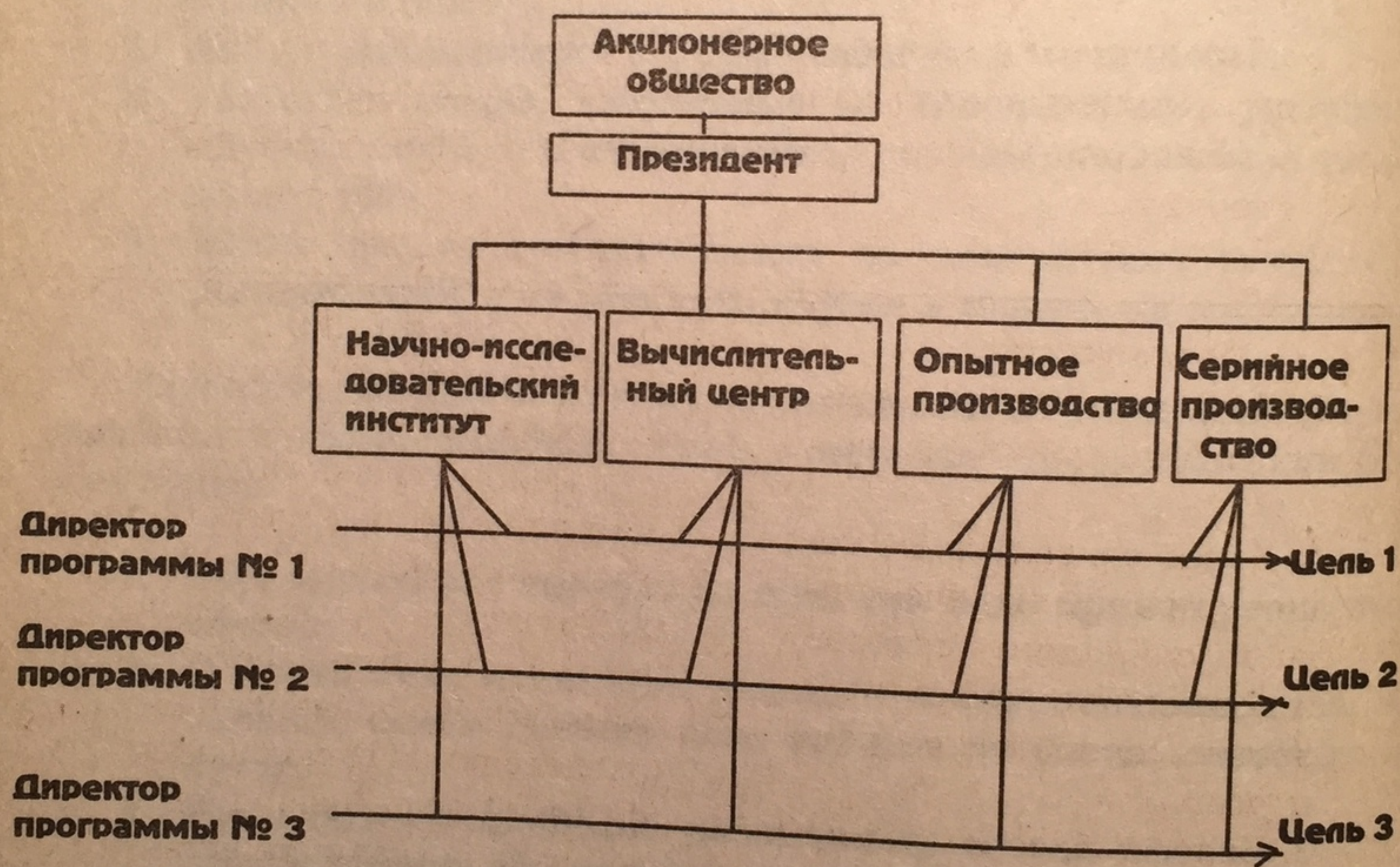
В связи с наличием существенных недостатков в традиционных организационных структурах, а также необходимостью осуществлять управление в крупных фирмах, в современных условиях, когда изменения внешней и внутренних сред фирм отличаются исключительно динамичностью, когда резко повышается значение творческого подхода к решению постоянно усложняющихся проблем, иерархическая организационная структура в ее классической форме становится не эффективной. Большое влияние на этот процесс оказывает повышение специального и общеобразовательного уровня менеджеров, которое делает невозможным беспрекословное подчинение работников на всех уровнях иерархии. Все указанное, в качестве факторов, приводит к деформации (сплющиванию пирамиды).



Каков же подход к построению нового типа организационной структуры. Каждая фирма имеет одну или несколько целей. Но при традиционной организации управления достижение целей тормозилось из-за задержек необходимых решений на разных уровнях иерархии. Задержки проявлялись и по той причине, что дело делали и знали одни люди, а решения принимали те, кто был далек от специфики достижения определенной цели.

При целевом управлении разрабатывается программа достижения цели в качестве полномочного менеджера назначается директор программы. В его руках находятся финансовые, материальные и человеческие ресурсы. Директору программы предоставляются права первого лица фирмы.

На основе целевого управления базируется матричная организационная структура, которая имеет много преимуществ (рис. 5)



**Рис. 5 Матричная организационная структура**

Матричная организационная структура позволяет менеджеру ответственному за реализацию программы и достижение цели подчинение всех исполнителей, независимо от того, в каком подразделении их основная работа. По окончании работ все исполнители возвращаются в состав своих подразделений. Создание матричной структуры считается целесообразным в случаях, когда имеется необходимость в



освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, необходимости внедрить в определенные сроки различные усовершенствования, когда организация должна быстро реагировать на компьютерные изменения рынка. Процесс внедрения матричной структуры включает следующие этапы:

1. Анализ действующей структуры, выявление ее недостатков и оценка целесообразности перехода на матричную структуру.
2. Разработка новой структуры организации, определение целевых задач функциональных подразделений и рабочих групп проектов, конкретизация функциональных обязанностей сотрудников и распределение прав и обязанностей между менеджерами функциональных подразделений и рабочих групп проектов.
3. Планирование перехода организации на новую структуру и обучение сотрудников новым правилам работы.
4. Контроль и оценка результатов внедрения матричной структуры.

#### Преимущества

1. Лучшая ориентация на проектные цели и спрос.
2. Более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышение эффективности использования ресурсов.
3. Более гибкое использование кадров организации, а также специальных знаний и компетентности.
4. Относительная автономность проектных групп способствует развитию у работников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, организации, а также их профессиональ-

#### Недостатки

1. Необходимость постоянного контроля за "соотношением" сил между задачами управления по целям и другими подразделениями.
2. Трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и выполнение функций по решению целевой задачи (наличие негативных явлений, связанных с двойным подчинением).
3. Возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в реализации проекта, от "своих" подра-



ных навыков.

5. Улучшение контроля за отдельными задачами проекта

6. Возможность применения эффективных методов планирования и управления.

7. Работа организационно оформляется, назначается одно лицо, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевого направления.

8. Время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается, ибо созданы коммуникации и единый центр решения.

зделений.

4. Сотрудники обычно с трудом приобретают навыки, необходимые для эффективной работы в коллективах рабочих групп.

5. Между менеджерами функциональных подразделений организации и управляющими проектами возникают конфликты.

Абсолютное большинство менеджеров не учитывает то, что кроме формальной организационной структуры существует еще структура и неформальная, основанная на личных взаимоотношениях сотрудников. Официальная структура - это та часть айсберга, которая видна, а ведь 9/10 его невидимы и находятся под водой.

Горизонтальные потоки сообщений в организации имеют место чаще, чем вертикальные. Почему? Одна из причин состоит в том, что люди более расположены говорить свободно и открыто с равными себе, чем со старшими. Горизонтальный обмен информацией в этом случае менее подвержен искажениям, поскольку у работников равного уровня взгляды совпадают чаще. Более того, содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер, тогда как вертикальных, идущих сверху вниз - приказной. Сообщения, движущиеся сверху вниз, содержат главным образом информацию обратной связи о производственной деятельности. Поэтому вертикальные потоки несут сообщения, потенциально более опасные для членов организации. Наконец, горизонтальные потоки чаще бывают неформальными, чем формальными. Неформальные же каналы более оперативны и доступны, поскольку не содержат механизмов проверки сообщений, что, однако, увеличивает вероятность искажения информации.

Организационные структуры, как правило, препятствуют горизонтальным потокам информации между индивидами различных подразделений. Предполагается, что сообщения движутся по ступеням иерархии до общего начальника, а затем направляются вниз. Естественно, это



замедляет скорость горизонтальных сообщений. А.Файоль защищал идею специально предусмотренных механизмов поперечной коммуникации в организации, заметив, что имеется много видов деятельности, успех которых зависит от их быстрого исполнения, и что необходимо найти способы сочетания должного почтения к иерархическим каналам с удовлетворением потребности в быстрых действиях. Такой особый горизонтальный канал формальной коммуникации называют «мостиком Файоля».

Потоки сообщений сверху вниз имеют место в организациях чаще, чем снизу вверх. Информация в организации, подобно воде, стремится течь вниз. Высшее руководство более склонно генерировать сообщения. Если есть личный контакт между работниками разного уровня, то передачу информации от начальника к подчиненному осуществить проще, чем наоборот.

За счет личных взаимоотношений могут быть решены очень сложные и дорогостоящие вопросы, могут быть ускорены производственные и другие процессы. Поэтому целью менеджеров вышестоящих звеньев является забота о том, чтобы подчиненные руководители находили возможности контактов между собой для оперативного разрешения возникших узких мест.

Неформальная структура может служить и источником неформальных слухов, которые передаются по межличностным каналам.

Менеджеры могут и сами распространять слухи, поскольку слухи нельзя отменить, стереть из памяти, спрятать в корзину, поколебать, приостановить их распространение. Их также трудно убить как и сказочного дракона, у которого взамен срубленных голов сразу отрастает несколько новых. Можно подумать, что слух - это грубый и ненадежный источник информации, но в действительности большинство слухов, которые анализируются специалистами в организациях, оказывались достаточно достоверными, хотя во многих случаях в чем-то искаженными. Нередко та крупница истины, на которой они основываются, придает им правдоподобность.

В настоящее время в проектировании организационных структур управления можно выделить четыре основных метода.



**МЕТОД АНАЛОГИИ** состоит в выработке на основе анализа передового опыта типовых структур управления для предприятий, функционирующих в сходных условиях.

**ЭКСПЕРТНЫЙ МЕТОД** заключается в том, что изучают организацию, выявляют и осмысливают ее наиболее существенные специфические особенности, "узкие места" в работе аппарата и вырабатывают рекомендации, исходя как из мнений экспертов, так из обобщения и осмысления наиболее передовых тенденций в области организации управления.

**МЕТОД СТРУКТУРИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ** предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. Таким образом, структура строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным (частично количественным) анализом и обоснованиями вариантов ее построения и функционирования.

**МЕТОД ОРГАНИЗАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ** представляет собой разработку формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации с тем, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень рациональности организационных решений. При этом формальное описание организации становится ее моделью в том случае, если с его помощью можно оценить различные варианты построения организационной структуры управления и ее отдельных блоков.

Давайте рассмотрим некоторые вопросы организационных структур управления фирм и организаций различных по мощности. В частности, в Европе пропагандируется демократия правления работников. В ФРГ по закону в акционерных компаниях с числом работников более 500 человек совет директоров руководит советом управляющих, который отвечает за текущую деятельность компании. Как правило, 2/3 членов совета директоров выбираются акционерами, а 1/3 - рабочими. Однако, в некоторых отраслях представительство рабочих в совете составляет 50%. Это уже факт в горной и металлургической промышленности. Состав и функции советов при таком управлении показаны на рис. 6.

На рис.7 представлена типовая организационная структура промышленного предприятия с численностью более 1000 человек. Аксиомой это не является. В каждом отдельном случае могут быть нюансы. Все зависит от целей организации, широты номенклатуры продукции, внешних связей, квалификации персонала и т.п.



# Состав и роль совета директоров (современное представление)

ЧЛЕНСТВО: Половина

избрана выборным комитетом рабочих.....акционерами



Рис. 6





Рис. 7. Типовая организационная структура  
промышленного предприятия с численностью  
работающих более тысячи человек



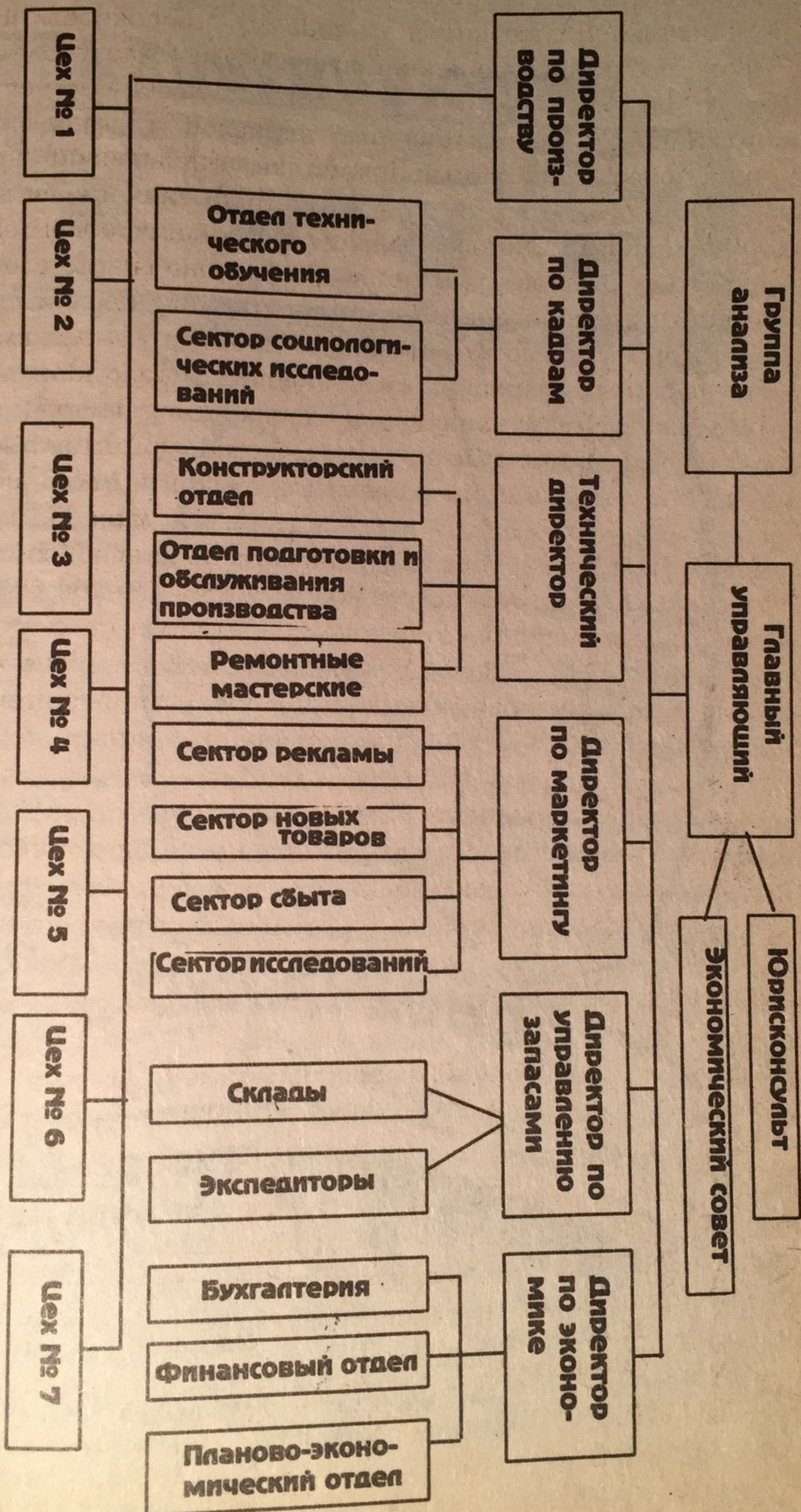
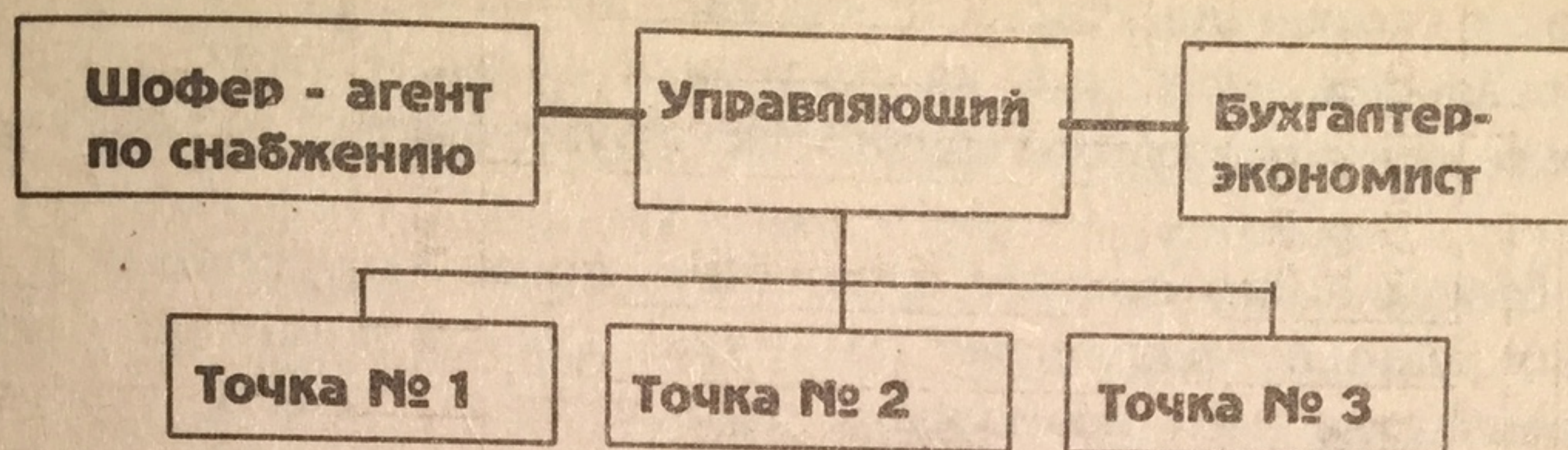


Рис. 7. Типовая организационная структура  
промышленного предприятия с численностью  
работавших более тысячи человек



Вот другой пример. У 3-х объединенных торговых точек может быть организационная структура такова (рис. 8).



**Рис. 8. Организационная структура 3-х объединенных торговых точек**

Если в каждой точке работает всего два человека, то один из них должен быть старший.

На должности шофера-агента по снабжению желательно держать грамотного и доверенного человека, который одновременно являлся и заместителем управляющего, имеющим право представлять от имени этой торговой организации и решать самостоятельно принципиальные вопросы.

Несколько слов о норме управляемости.

В каждой организации должно быть определено, каким количеством подчиненных может управлять руководитель.

Проведенные в этой области исследования свидетельствуют, что обычно такое число подчиненных в западных фирмах колеблется от 4 до восьми на высших уровнях управления и от 8 до 15, а иногда и больше - на более низких уровнях.

Ваш покорный слуга несколько лет назад был приглашен руководством тралового флота г. Мурманска для консультаций в области управления. При анализе деятельности начальника флота было установлено, что лично курирует 15 подразделений, а один его заместитель - 2, другой - 8. Как-то мы провели совещание руководящего состава управления флота и закончили его без четверти 9 вечера. За дверями у начальника флота стояла очередь примерно из 15 человек, ожидающих решений неотложных вопросов. Можете себе представить, каков же объем работы начальника флота.

Исследования, проведенные на предприятиях химической промышленности еще в СССР показали, что директорам предприятий подчинены от 5 до 30 человек.

Зарубежные исследователи указывают различные нормы управляемости. Так, одни утверждают, что среднее количество подчиненных, которыми в состоянии управлять "один ум", составляет от 3 до 6 человек.



Другие авторы от 3 до 11 человек.

Французский специалист В.А.Грайкунас, работы которого получили широкое признание в США, предложил методику расчета диапазонного управления, основаную на критериях и показателях, характеризующих те или иные формы связи между руководителем и подчиненными.

На базе анализа прямых единичных, прямых групповых и перекрестных должностных связей Грайкунас в целях выявления численного количества всех возможных должностных связей, требующих внимания управляющего, разработал следующую формулу: число всех видов связей равно

$$n \left( \frac{2^n}{2} + n - 1 \right) \quad \text{или}$$

$$K_v = n [ 2^{n-1} + (n-1) ],$$

где  $n$  - число подчиненных

$K_v$  - количество взаимосвязей

Количество подчиненных	Количество взаимосвязей
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
18	2259602

Эта формула уязвима, т.к. в единицу времени все связи осуществиться не могут. Однако приведенные расчеты наталкивают на размышления.

Генерал Д.Эйзенхауэр, в бытность его, в период второй мировой войны верховным главнокомандующим экспедиционными силами союзников, имел в прямом подчинении, т.е. линейном, трех человек, каждый из которых в свою очередь имел в своем подчинении не более 4-х человек. В то же время начальник штаба армии и его заместители имели в линейном и штабном подчинении пятнадцать офицеров. Президент одного из хорошо управляемых универсальных магазинов имел в подчинении четырех управляющих, у каждого из которых было



не более 5 подчиненных. Проведенные Американской ассоциацией управления исследования в 100 крупнейших компаниях, показали, что число подчиненных прямо президентам колебалось от 1 до 24. В более мелких компаниях это число колебалось от 4 до 8 человек.

Если командир батальона, или командир полка уже не может, как правило, держать в голове сведения об отдельных бойцах, а оперирует элементами системы, "стволами", "экипажами", то командиры воинских соединений - дивизии, армии - не могут оперировать многими тысячами этих элементов. Они передвигают на карте при планировании боевой операции и на местности во время боя не отдельных бойцов, стволы, экипажи, а целые их большие комплексы, называемые воинскими соединениями, частями, подразделениями.

Когда задачу решает человек, не вооруженный никакими специальными приспособлениями переработки информации, слишком большим числом будет число элементов, превышающих семь. Этому же числа 7 придерживаются и многие другие специалисты, в том числе и наши отечественные.

Причем 7 - это тогда, когда подчиненные выполняют сложные разноименные функции. При упрощении функции это число на 2-3 человека может быть увеличено. В случае же если подчиненные выполняют простые одноименные функции, число подчиненных может возрасти и до 25. Естественно, что сложные и разноименные функции выполняются на верхних ступенях управления, а простые и одноименные - это уже рабочие.

Что же это за число 7 - до конца не установлено, по-видимому, это связано с механизмом работы клеток головного мозга, которые, как предполагают, имеют восемь различных состояний. Во всяком случае, психологи тщательно и многократно исследовали этот вопрос и установили действительно наличие магического числа  $7 \pm 2$ , где  $\pm 2$  характеризует разброс возможных отклонений верхнюю и нижнюю сторону и в результате индивидуальных особенностей человека или его специальной тренировки. То, что число семь имеет действительно какое-то пороговое значение в мышлении человека, показывает и анализ фольклора многих разных народов.

Вспомните многочисленные пословицы и поговорки, в которых фигурирует число семь: "семи пядей во лбу", "семеро одного не ждут", "семь раз отмерь, а один раз отрежь", "у семи нянек дитя без глаза", "семь бед - один ответ".

Проблемы организации лучше всего отработаны в армиях, где они отшлифовались и испытывались в критических обстоятельствах на протяжении столетий. Во всех крупных армиях мира число бойцов в отделении не превышает семи человек: и любое соединение, часть, подразделение, в свою очередь, подразделяется никак не более чем на



семь составных подразделений.

На форму управляемости могут оказывать такие факторы, как квалификация персонала, расположение сотрудников (в одной комнате, в разных помещениях, в разных районах и областях), наличие помощников и заместителей, наличие секретаря, динамичность и характер менеджера (холерик, сангвиник и т.п.), степень необходимой координации и контроля.

### Вопросы для повторения

1. Какие типы организационных структур управления вы знаете?
2. Какая разница между традиционной смешанной и матричной структурами?
3. Какое влияние оказывает норма управляемости на эффективность действий менеджеров?
4. Какова рекомендуемая норма управляемости?
5. Когда и где впервые появились организационные структуры?

### Вопросы для дискуссий

1. Какая связь между организационной структурой управления и кристаллической решеткой металла?
2. В каких случаях необходимо избрать один из известных всем методов построения организационной структуры.
3. Имеется ли связь между сокращением управленческого аппарата фирмы и совершенствованием организационной структуры.
4. Сможет ли эффективно руководить управляющий, если непосредственно ему подчинено 25-30 человек?
5. Какие ошибки допускаются в нашей стране при объединении министерств и ведомств?



«...Самой важной способностью, которой должен обладать руководитель, является способность получения результатов через других...

Как только задачи превышают силы одного человека, секрет его поведения кроется в умении умножения своих сил посредством работы других людей ... в какой мере он умело передает власть, в такой мере умело руководит».

П.Аппен

специалист по менеджменту  
(США)

## 2. Оптимизация труда руководителей и распределение полномочий.

Несколько лет назад к нам в страну приезжал управляющий обувной фирмой из Англии и в наших внешнеторговых организациях вел переговоры о поставках английской обуви в РФ.

Во время этих переговоров он заявил, что 1,5 года не был на своем рабочем месте. Поскольку наши люди не могли себе представить работу, где можно было не быть полтора года, они ехидно спросили его: «А может быть вы там вообще не нужны?» «Да, я там не нужен, - ответил он, но если я там понадоблюсь, там нечего будет делать одному из моих заместителей. Их у меня пять - это: технический директор, директор по кадрам, директор по маркетингу, директор по планированию и производству, директор по управлению запасами. С каждым из них я имею пятнадцатиминутный ежедневный разговор с любого конца света. Вот и сегодня я подпишу договор и вечером из отеля буду разговаривать с директором по планированию и производству, скажу ему, какая нужна обувь, в какие сроки.

Мои же основные обязанности - это розыск рынков сбыта, участие в совещаниях производителей обуви и т.п.».

Зарботная плата этого управляющего 100000 долларов в год. Из сказанного можно сделать принципиальный вывод: в развитых странах, где в основе организации труда руководителей лежит научный менеджмент, никто ни за кого не работает.



### Четко распределены полномочия.

Как-то в Москве по делам зашел к директору одного известного на всю страну предприятия. Директор меня принял. Предложил присесть. А я уже раскрыл рот, чтобы начать беседу. Но не тут-то было. Открывается дверь кабинета и заходит рабочий, у него в руках телеграмма, заверенная врачом: «У меня теща умирает в деревне, мне нужен отпуск на две недели, а начальник цеха не дает», - говорит рабочий.

Директор хватается за трубку коммутатора, и соединившись с начальником цеха, просит его зайти к нему.

Заходит начальник цеха. Непродолжительная беседа и рабочему подписывают отпуск.

Не успел этот рабочий закрыть дверь за собой, как появляется еще один рабочий из транспортного цеха, который жалуется на то, что его машина перерасходует горючее и уже полгода у него из заработной платы удерживают за перерасход. И вот сегодня машина в ремонте, а к ней никто не подходит, ждут «угощения» от водителя. Водитель требует от директора вмешательства и последний опять берется за трубку коммутатора.

Когда к директору вошел приезжий из Курска, приехавший за неликвидами, я уже был взбешен. «Разберись с одним человеком, а потом занимайся другими», - думал я.

Однако, перешагнув через себя, я понял, что нахожусь в живой лаборатории. Такое случается не часто. Стал наблюдать, задавая себе вопросы: «Это директор передо мной или диспетчер?», «Почему эти люди вообще попали к нему в кабинет?», «Каким же образом распределены полномочия между сотрудниками на этом предприятии?», «Есть ли здесь нормальный секретарь?».

Порочная практика «открытых дверей» была налицо.

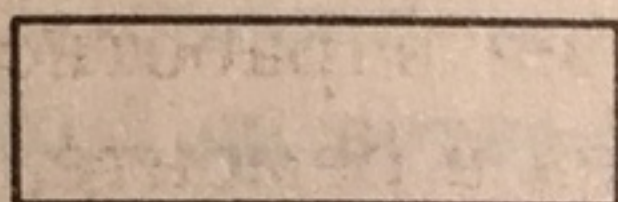
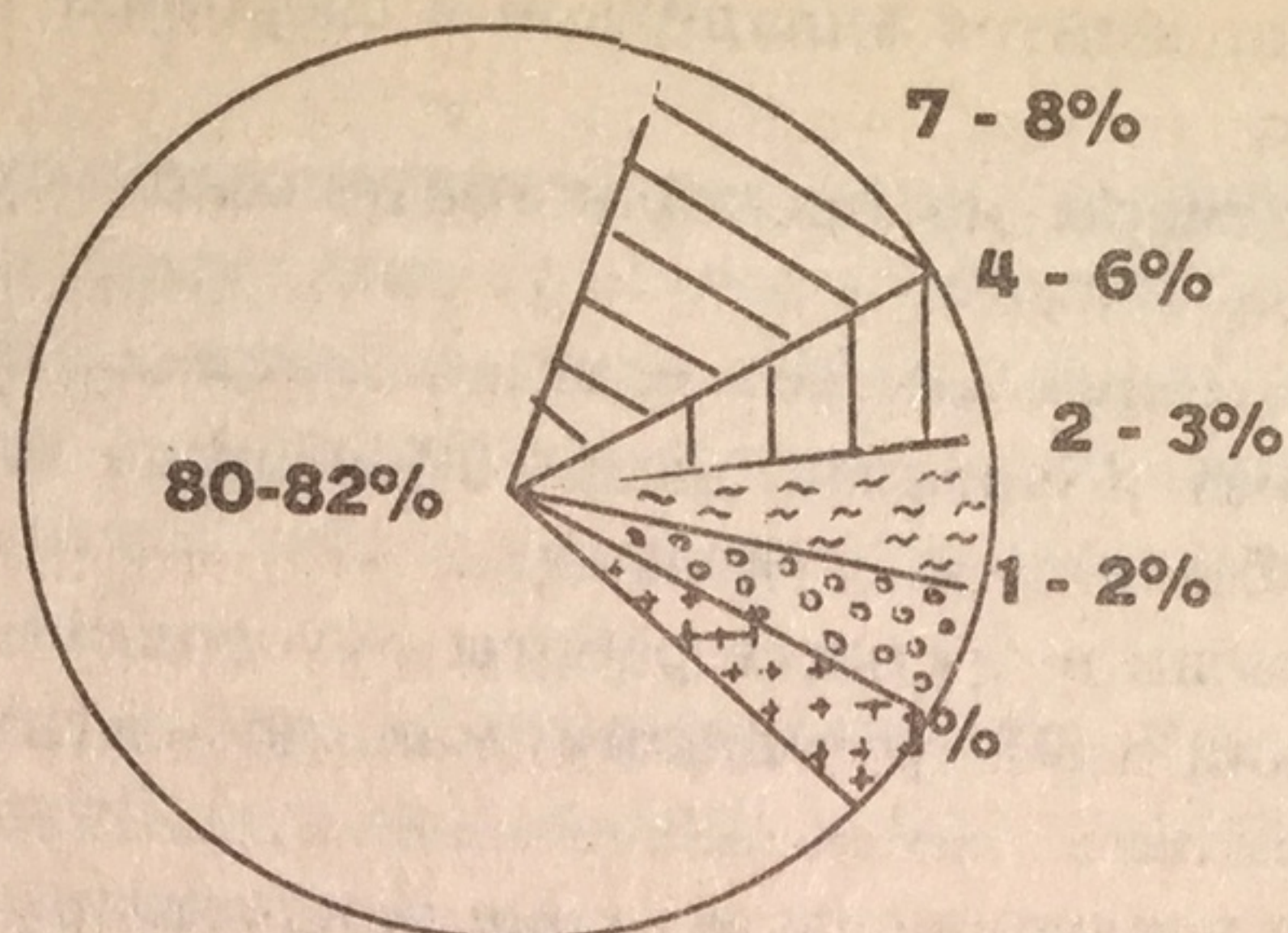
Распределение полномочий - один из важнейших принципов управления. Что всегда лежит на наших предприятиях в основе распределения полномочий - это должностная инструкция. К сожалению, должностная инструкция, как правило, рабочим документом не является.

На одном из крупных уральских предприятий после собрания молодых специалистов попросили пойти на свои рабочие места и принести должностные инструкции. Из 150 участников собрания вернулись только 40. Из сорока только пятеро знали содержание инструкций и только один заявил, что он ей руководствуется. Один из 150!

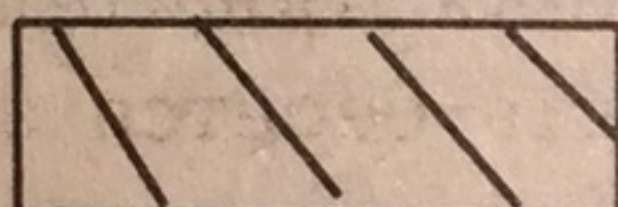
Что же это за инструкция - это скорее филькина грамота. При наличии подобных инструкций руководители всех рангов вынуждены в значительной части рабочего времени выполнять несвойственные функции.



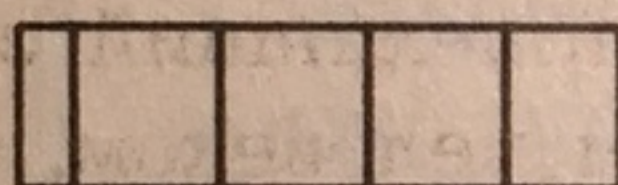
Об этом свидетельствует очень хорошо диаграмма «Периоды, охватываемые руководящей деятельностью». Рис.9



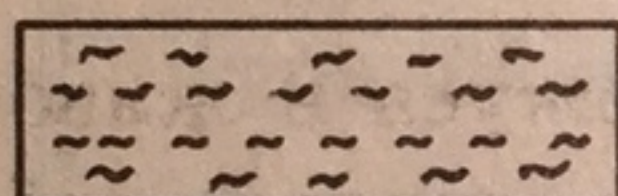
**Решение текущих вопросов**



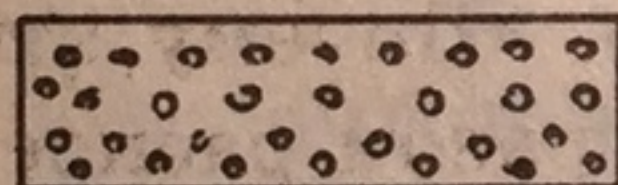
**Вопросы, решаемые в масштабе недельного времени**



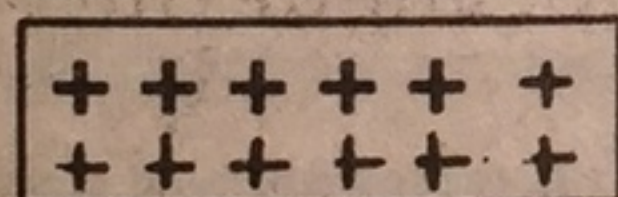
**Вопросы, решаемые в масштабе месяца**



**Вопросы, решаемые в масштабе года**



**Вопросы долгосрочной перспективы**



**Вопросы, которые трудно отнести к какому-либо периоду**

**Рис. 9. Периоды, охватываемые руководящей деятельностью**

На рисунке резко выделяется белое пятно - это решение текущих вопросов - последствия отсутствия распределения полномочий на научной основе. Такая диаграмма характеризует содержание рабочего дня генеральных и технических директоров. Как здесь не вспомнить принцип Парето (соотношение 80 : 20), который был установлен итальянским экономистом Парето (1848 - 1923 г.г.), гласит, что внутри группы элементов или множества отдельные малые составные части имеют наибольшую значимость, чем их удельный вес в этом множестве или группе. Японские ученые выяснили, что производственный брак зависит в 80% случаев от менеджеров и только в 20% случаев от



рабочих. Американские специалисты выяснили при инвентаризации, что 20% запасов составляют 80% стоимости обследуемого инвентаря.

Двадцать процентов вкладчиков в сбербанке владеет 80% общей суммы вкладов.

Другие примеры из предпринимательской практики свидетельствуют:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 20% ошибок влекут 80% потерь;
- 20% времени в процессе работы руководителя является творческой, а 80% рутинной и малоэффективной.

Отчего же перегружены верхние эшелоны руководства работой?

Вот результаты исследований, проведенных с участием автора на 12 промышленных предприятиях разных регионов.

Причины, из-за которых принятие решений передается на более высокие ступени руководства, по удельному весу можно представить в следующем виде (в %):

- непопулярные дела, связанные с нарушением трудовой дисциплины, аморальные поступки работающих и т.п. - 30;
- недостаток полномочий и авторитета - 23;
- расхождение мнений начальника и подчиненного - 20;
- неуверенность перед принятием решений - 15;
- недостаточная квалификация - 12.

Некоторые руководители среднего звена управления указывают, что передают решения начальству, так как решение с их точки зрения правильное может войти в противоречие с мнением руководства. Это говорит об отсутствии единого мнения в управлении предприятием. Причины здесь могут быть две: или руководителям среднего звена управления недостаточно ясны цели организации, или руководство организации не имеет представления об условиях, которые содействуют достижению целей на каждой ступени управления.



Это является результатом **недостатков действующих должностных инструкций**:

1. В должностных инструкциях поверхностно фиксируется существующее разделение труда на определенный момент и не учитываются происходящие в процессе работы изменения, в силу чего они теряют значение документа, регламентирующего работу управляющих различных уровней.
2. Обязанности, права и ответственность, как правило, оказываются несбалансированными и несогласованными в масштабе организации.
3. Должностные инструкции менеджеров и специалистов носят чаще всего общий характер и тем самым теряется организующее и регулирующее значение этого документа.
4. Не обеспечивается необходимая полнота и четкость при определении обязанностей, прав и ответственности персонала.
5. Зафиксированные в должностной инструкции обязанности, права и ответственность работника оказываются оторванными от тех условий, которые необходимы для успешного выполнения.

В приложении 1 представлена схема должностной инструкции, в которой сделана попытка сбалансировать обязанности, права и ответственность, поддерживать наиболее эффективную технологию управления, в организации, предусматривая порядок выполнения и взаимосвязь управленческих работ в пространстве и времени.

Инструкция позволяет определить обязанности, права и ответственность персонала и оберегает его от выполнения несвойственных функций, подчеркивает систему взаимоотношений между менеджерами и подчиненными им работниками.

Инструкция упорядочивает потоки информации на предприятии, формирует требование к должностям и порядку оценки работников.

Инструкция, естественно, аксиомой не является, может совершенствоваться и далее, но является шагом вперед по сравнению с действующими инструкциями в большинстве организаций.

В приложении 2 даются 19 правил, которыми нужно руководствоваться при передаче полномочий и отдаче распоряжений.



Приведем 15 признаков слабого руководства в связи с недостатками в организации труда:

1. Всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен предугадывать их, почувствовать их приближение и подготовиться к ним, исключив из этого процесса экспертов и штабные подразделения.
2. Убежден, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому все старается сделать сам.
3. Занят деталями, участвует во всех делах, из-за чего никогда не имеет времени. Принимает посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой подписывая телеграмму и в то же время консультируя стоящего у письменного стола сотрудника - вот принцип его работы.
4. Письменный стол его всегда загружен бумагами. Причем совершенно не понятно, какие из них важные, какие срочные, а какие вовсе не нужны.
5. Работает по 10-14 часов. Засиживается на работе допоздна. Работает даже по ночам.
6. Всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги с работы домой, а из дома на работу.
7. Решение старается отложить на завтра; ведь вопрос может решаться сам или его решит кто-то другой.
8. Никогда ничего не решает до конца, бремя нерешенных вопросов ложится на его плечи, давит на психику.
9. Все видит белым и черным, для него нет оттенков, полутонов, нюансов.
10. Склонен из мухи делать слона. Случайным, второстепенным вопросам придает слишком большое значение, не способен отличить главного от второстепенного.
11. Старается принять наилучшее решение, вместо того, чтобы принять выполнимое.
12. Фамильярен с подчиненными; похлопывая по плечу или обнимая за талию, старается приобрести репутацию хорошего руководителя.
13. Готов к любому компромиссу, чтобы избежать ответственность, склонен сваливать вину за свои ошибки на других, ищет «козлов отпущения».
14. Работает, руководствуясь практикой «открытых дверей», к нему в кабинет идет кто хочет, когда хочет и по любому поводу.
15. Когда коллективу выделяется премия или награда, он в списках первый. В президиуме занимает место в первом ряду.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> См. ЭКО № 1, 1982 г. стр. 219 - 220.



Обобщая сказанное, сделаем вывод о том, что делегирование (передача) полномочий - это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно делегируется и ответственность.

**Положительные факторы делегирования полномочий:**

- Делегирование освобождает руководителя от выполнения несвойственных, рутинных операций, высвобождая время для решения важных и творческих вопросов.
- Делегирование является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников и способствует использованию их профессиональных знаний и опыта.
- Делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников. Они чувствуют себя хозяевами на участках работы, а это способствует раскрытию способностей, проявлению инициативы и самостоятельности.

Таким образом, делегирование полномочий - это выстрел, которым убиваются сразу три зайца.

За рубежом считается хорошим тоном, когда начальник готовит себе преемника. В этом случае он безбоязненно болеет, уходит в отпуск и вообще по каким-либо причинам оставляет организацию. Он спокоен - управление в надежных руках доверенного лица.

Давайте с вами рассмотрим несколько вариантов распределения полномочий.

Возможен такой вариант: специалиста или руководителя, имеющего на определенной должности стаж 3-5 лет работы приглашают в отдел кадров, сажают за стол, дают бумагу и ручку и просят написать перечень вопросов, который сотрудник считает необходимым решать для своей деятельности.

Остаться один на один с чистым листом бумаги - это не менее сложно, чем управлять целым предприятием. Некоторым удастся написать большой перечень вопросов, состоящий из нескольких десятков, или даже сотен, у других перечень весьма ограничен, либо вообще отсутствует. Тем, кто не смог составить перечня, либо сделал его слишком маленьким, угрожает катастрофа. Следует либо ликвидация должности, либо ее совмещение. Полноценные же перечни передаются непосредственным и заинтересованным начальникам, которые вносят в перечень свои коррективы.

Может быть использован и такой метод, когда подчиненному и руководителю дают поручение составить одинаковый перечень вопросов, а потом эти перечни рассматривают специалисты организаторы и для ликвидации расхождений приглашают обоих на совещание, где



документ согласовывается и дорабатывается.

Родившийся документ утверждает кто-либо из руководства фирмы и он становится нормативным актом.

В случае перемещения сотрудников внутри предприятия, либо найма со стороны, кандидату на должность вручают в отделе кадров перечень вопросов, которые определены для данной должности, одновременно вручается перечень вопросов, которые решает его непосредственный начальник, а также перечень вопросов, который решает его подчиненный (подчиненные). Таким образом, попытка отфутболить решение на какой-либо другой уровень будет считаться криминальной и могут последовать негативные санкции.

В другом случае распределение полномочий достигается методом исключения.

Этот метод заключается в том, что менеджер берет общую тетрадь и на работе проводит в течение отрезка времени (неделя, две, три) самофотографию рабочего дня. Чем отрезок времени больше, тем представительнее данные. В тетрадке фиксируется все от начала до конца рабочего дня.

После проведенной работы тетрадь берут домой и в свободное от работы время, когда никто не мешает, проводят анализ своих наблюдений.

Если в течение дня неоднократно, либо каждый день всплывает вопрос, требующий решения по одному алгоритму - это первый сигнал к тому, чтобы передать полномочия по решению этого вопроса на более низкий уровень управления.

Решение такого вопроса творчества не требует - это рутина

После добросовестного анализа использованного вами рабочего времени наверняка обнаружится время, затраченное впустую. Но не отчаивайтесь - все это поможет вам рационально использовать рабочее время, учитывая следующее:

1. Используйте ваше рабочее время исключительно на решение проблем, представляющих наибольшую важность.
2. Распределите ваше время таким образом, чтобы его хватило на решение непредвиденных проблем.
3. Не пытайтесь выжать из отрезка времени больше, чем это необходимо.
4. Избегайте людей, отнимающих у вас время или стремящихся выиграть его за ваш счет.
5. Старайтесь как можно более упростить менее важные для вас обыденные дела, чтобы высвободить для себя побольше времени.
6. Делайте для себя через определенные промежутки времени отчет о его использовании.
7. Берегите малые и даже самые маленькие промежутки времени.



8. Не откладывайте работу на потом, не страшитесь ее. а принимайтесь за дело немедленно.
9. Излишний педантизм мешает делу. Люди, утверждающие, что делают все без исключения скрупулезно и основательно, оправдывают тем самым порой свою медлительность.
10. Никогда не говорите, что не стоит чего-то начинать, если времени мало. Начать всегда стоит, ведь вы сами знаете, что нужно использовать самые небольшие отрезки времени.
11. Творческие паузы просто необходимы, в то время как бесцельное времяпровождение равносильно краже времени.

Прислушиваясь в этим советам, вы сумеете практически подойти к планированию собственного бюджета времени<sup>1</sup>.

Третий используемый метод зависит от стоимости принимаемого решения. Допустим, нужно приобрести веник для уборки помещения. Решение об этом принимает уборщица. Кто лучше знает, нужен веник или нет - конечно же она. Решение уборщицы окончательное и равносильно решению президента фирмы. Давайте посмотрим, как это было на крупном предприятии у нас.

Уборщица долго упрасивает начальника административно-хозяйственного отдела купить веник. Тот, наконец, заносит эту просьбу в свой список, потом идет к заместителю руководителя по общим вопросам, получает у него визу, затем в дело вступает главный бухгалтер, рядовой бухгалтер, экспедитор, кладовщик. Если посчитать, сколько все эти люди потратили время на решение вопроса о приобретении веника, если посчитать их заработную плату, то окажется, что веник станет золотым.

Решение о приобретении оргоснастки для оборудования рабочего места рабочего принимает мастер. Он лучше знает, что нужно рабочему. А приобретение дорогостоящего оборудования - это прерогатива руководства фирмы.

---

<sup>1</sup> См.Бербель Швальбе, Хайнц Швальбе. Личность, карьера, успех. М. Изд-во Прогресс, 1993 г. стр.54,55



А теперь немного о технологии делегирования полномочий. Пятнадцать критериев правильного делегирования полномочий возьмем из книги Л.Зайверта «Ваше время в ваших руках»<sup>1</sup>:

1. Делегируйте заблаговременно! решение о том, что и кому Вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана.
2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.
3. Делегируйте также с учетом необходимости мотивации и стимулировании своих сотрудников.
4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.
5. Объясняйте сотруднику, о чем идет речь: об отдельном случае или о длительном делегировании.
6. Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же определенному сотруднику.
7. Передавайте сотруднику вместе с рабочей задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения.
8. Объясняйте смысл и цель задачи.
9. Крупные и важные задачи поручайте приказным путем, а если необходимо - в письменном виде.
10. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения в целях лучшего выполнения порученных ему ответственных задач.
11. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.
12. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс и тем самым «перечеркивать» делегирование.
13. Вместе с тем придайте сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у Вас совета и поддержки.
14. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.
15. Позвольте сотруднику представлять работу в высших инстанциях, либо соучаствовать в ее представлении на соответствующем уровне.

<sup>1</sup> См. Л.Зайверт. Ваше время в ваших руках. М.Экономика, 1991 г. стр. 116-118.



### Вопросы для повторения.

1. Каково значение передачи (делегирования) полномочий?
2. Будет ли влиять высокоорганизованный труд президента фирмы на организацию труда подчиненных?
3. Что нужнее руководителю: секретарь-машинистка или секретарь-помощник?



Когда человек хочет узнать - он  
исследует, когда он хочет  
спрятаться от тревог жизни - он  
выдумывает.

М.Горький

## ГЛАВА Ш

### 1. Психология управления

Автор этой книги в процессе работы над своей диссертацией перелопатил большой объем информации о социальной психологии в библиотеке им. В.И.Ленина. Масса литературы на иностранных языках. На русском языке книги по психологии дошкольного возраста, либо по психологии школьников младших классов. И ничего о психологии взрослых, тем более о промышленной психологии. А это было начало семидесятых годов. А уже в то время западные промышленные психологи утверждали, что только за счет социально-психологических факторов производительность труда можно поднять на 60-70%. Как же можно было игнорировать такие резервы, одновременно болтая и призывая к повышению производительности труда. Очень хорошо характеризуют последствия игнорирования психологии воспоминания маршала К.Рокоссовского. Довоенные уставы наших вооруженных сил предусматривали ячейковую систему обороны. Расчеты математиков и баллистиков показывали, что при такой системе обороны пехота будет нести меньшие потери. Однако в начале войны с переднего края начали поступать тревожные сигналы, что эта система никуда не годится. К.Рокоссовский сам отправился на проверку, выбрав наиболее опасный участок. В одной из ячеек Рокоссовский сменил находившегося там солдата и остался один. О своих воспоминаниях он писал впоследствии:

"Сознание, что где-то справа и слева тоже сидят красноармейцы, у меня сохранялось, но я их не видел и не чувствовал. Командир отделения не видел меня, как и всех подчиненных. А бой продолжался. Рвались снаряды и мины, свистели пули и осколки. Иногда сбрасывали бомбы самолеты. Я, старый солдат, участвовавший во многих боях, и то, сознаюсь откровенно, чувствовал себя в этом гнезде очень плохо. Меня все время не покидало желание выбежать и заглянуть, сидят ли мои товарищи в своих гнездах или уже покинули их, а я остался один. Уж если ощущение тревоги не покидало меня, то каким оно должно было



быть у человека, который может быть впервые в бою!..."<sup>1</sup>

Возникновение промышленной психологии (психологии труда) связано с началом научной организации труда. Психология труда начала формироваться на рубеже XIX и XX столетий. Начали разрабатываться тесты для профотбора, изучались мотивы предпочтения одних профессий другим. Изучались факторы работоспособности и утомляемости. Проводились исследования психологических особенностей различных видов трудовой деятельности, составлялись профессиональные программы, определялись наборы профессиональных свойств и способностей человека - все это способствовало формированию специальных направлений психологии профессий (авиационной, космической, водительских профессий, конвейерного труда и т.д.). Отдельные попытки использовать психологию делались и у нас в стране, однако государственной поддержки, определения статуса этой науки психология не получила до сих пор.

В начале тридцатых годов под руководством профессора Элтона Мейо в городе Хоторне (США) были проведены исследования, позволившие выяснить, при каких условиях достигается наиболее высокая производительность труда.

Для этой цели была сформирована экспериментальная группа рабочих, которых в течение 3-х лет подвергали различным испытаниям. Изменяли режим рабочего дня, изменялись освещенность и температура воздушной среды. Люди работали с регламентированными режимами, либо без них вообще. Работников кормили изысканной пищей за счет фирмы, не давали им есть вообще, и постоянно менялся состав работающих групп.

Что же было установлено. Оказывается, самое большое влияние на рост производительности труда оказывал состав рабочей группы при других неизменяющихся, либо незначительно изменяющихся условиях. Таким образом было сделано открытие в психологии, связанное с созданием неформальных групп.

Что же такое формальная группа - это может быть школьный класс, семья, общественный клуб, подразделение фирмы, профсоюзная организация и т.д. В таких группах люди связаны между собой формальными положениями - уставами, правилами, традициями, указаниями руководителей.

Формальные группы имеют неограниченную численность и объединены общими целями и задачами.

---

1) См. В.Кардашев. Рокоссовский. М. и-во ЦК ВЛКСМ  
Молодая гвардия, 1972. стр. 182



Неформальная группа возникает (формируется) на основе межличностных отношений, т.е. взаимных симпатий. Такая группа ограничена численностью от двух до пятнадцати человек.

Неформальные группы могут возникать на положительной и отрицательной основах.

Что может являться положительной основой?

Например, любовь к эстрадной музыке, канадскому хоккею, нумизматике, филателии и т.п.

Отрицательной основой может являться склонность к спиртному, желание напасть на руководителя, не пользующемуся авторитетом. Это может быть просто преступная группа.

Стихийно возникшие группы не имеют, чаще всего, ничего общего с организацией, иногда даже ей противостоят. Но бывают группы, развивающиеся в "направлении организации".

Группа оказывает на своих членов конформистское давление. Конформизм - это реакция на потребность в одобрении или приспособлении к установкам группы. Повсюду новички проходят проверку на способность к конформизму, перед тем как они будут положительно восприняты группой.

Как правило, в неформальных группах выделяется лидер. Это может быть знаток эстрадного искусства, обладатель самой большой и ценной коллекции марок, и, наконец - это может быть тот, про которого говорят: выпьет литр и ни в одном глазу".

Авторитет лидеров неформальных групп зачастую выше авторитета должностных лиц. И выяснение позиций лидеров является предметом внимания зарубежных психологов. Лидеров, мешающих проводить политику администрации фирмы стараются уволить, либо изолировать (например, перевод на другой участок работы).

Психология малых групп в Японии используется в интересах различных фирм и дала весьма положительные результаты.

Открытие неформальных групп позволило сформировать в дальнейшем целую теорию «человеческих отношений», в развитие которой внес свою лепту другой американский специалист Джон Морено. Морено увековечил себя, разработав методы измерения межличностных отношений. Предварительно обследуемая группа подготавливается, т.е. каждому индивидууму разъясняют порядок заполнения социометрической карточки. Термин «Социометрия» означает изменение межличностных взаимоотношений в группе. Карточка, выдаваемая каждому члену группы представляет из себя социоматрицу (таблица 1).



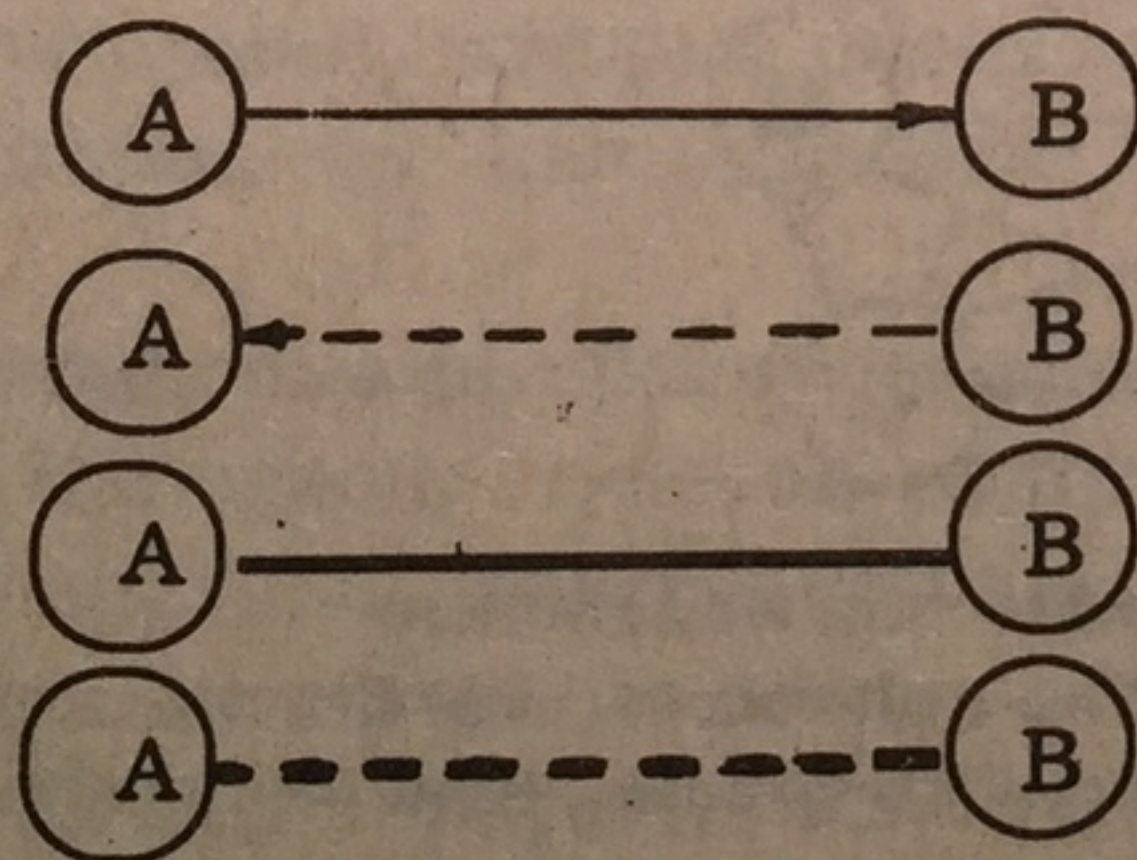
**Таблица 1**  
**Пример социоматрицы для группы, численностью N - членов**

№№ п/п	Кто выбирает Фамилия испы- туемого-члены	Кого - члены выбирают						Сделанные выборы		Всего
		1	2	3	4	5	...	(+)	(-)	
1.	А-ов		+	+	-	-	...	2	2	4
2.	В-ин	+		+	-	-	...	2	2	4
3.	Г-ев	+	+				...	2	0	2
4.	П-ов	+				-	...	1	1	2
5.	С-ов	+	-	-	+		...	2	2	4
6.	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
№	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Полученные (+)		4	2	2	1	0	...	9		
выборы (-)		0	1	1	2	3	...		7	
Всего ...		4	3	3	3	3	...			16

Примечание: + положительный выбор;  
- отрицательный выбор.

Такая социоматрица позволяет выяснить отношение членов группы друг к другу, установить сплоченность группы, выявить лидера, установить социометрический статус и эмоциональную экспансивность. Для этого используются различные математические формулы и желающих ознакомиться глубже с этими методами можно отправить к таким источникам как «Рабочая книга социолога» издательство «Наука» М. 1979 г. или «Методы социальной психологии», издательство Ленинградского университета. Ленинград 1977 г.

Представляет интерес другой метод - социограмма, позволяющая графически на листе бумаги осуществить анализ взаимоотношений в группе с помощью специальных знаков. Рис. 10.



Положительный выбор,  
совершенный А - членом  
Отрицательный выбор,  
совершенный В - членом  
Взаимная положительная  
связь А и В - членов  
Взаимная отрицательная  
связь А и В - членов

Рис. 10. Символика социограммы



Допустим в отделе, состоящем из пяти человек при помощи социогаммы проводятся исследования межличностных отношений. В этом случае каждому работнику отдела выдается карточка с обозначениями всех работников этого подразделения. Рис. 11.

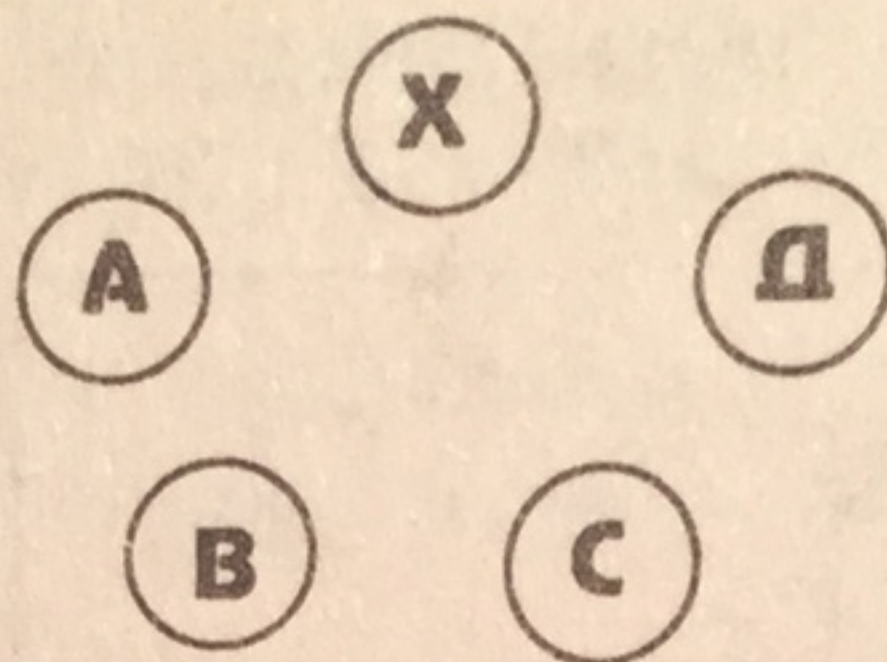


Рис. 11. Карточка для проведения исследования в группе. Крестиком обозначен начальник.

Получившим карточки задаются вопросы, например: «С кем бы хотели сегодня провести вечер в ресторане?». Свои ответы обследуемые делают графически, используя известную уже символику. Затем полученные карточки с ответами накладываются друг на друга и получается общая картина. Рис. 12.

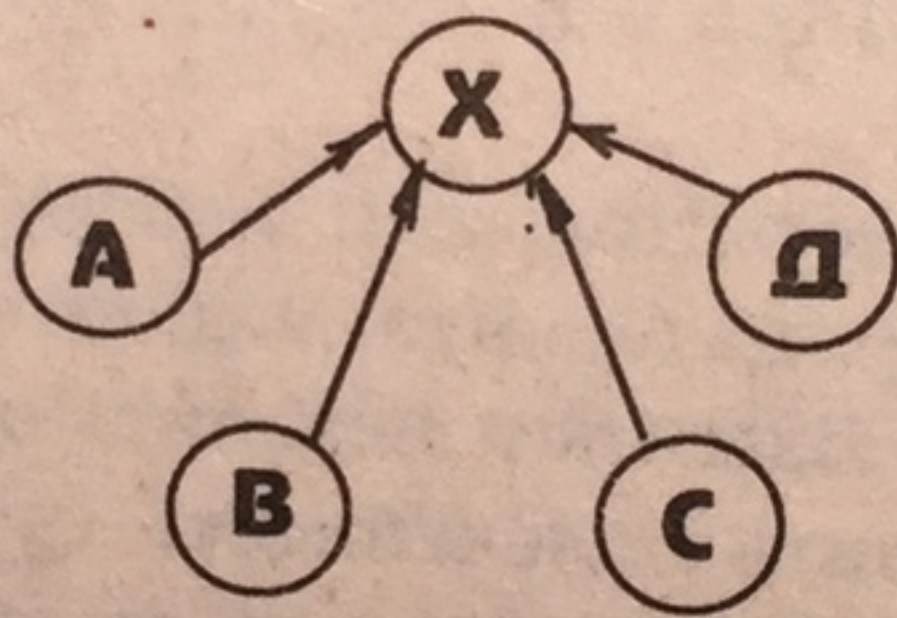


Рис. 12. Результат получившийся при наложении карточек с ответами на вопрос: «С кем бы вы хотели провести вечер в ресторане?»

На другой вопрос: «С кем бы вы хотели в дальнейшем продолжать совместную работу?» получим, например, такой ответ. Рис. 13

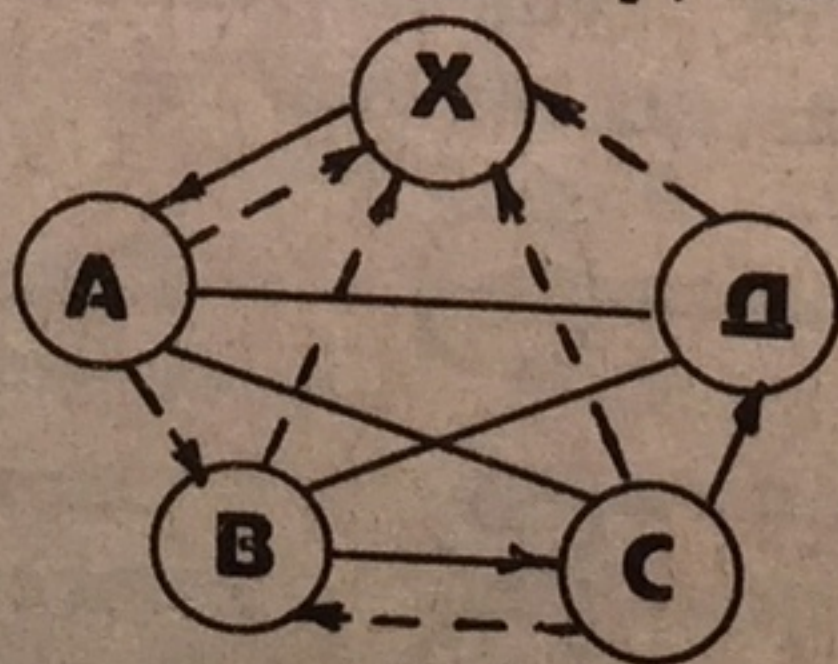


Рис. 13. Результат получившийся при наложении карточек с ответами на вопрос: «С кем бы вы хотели в дальнейшем продолжить совместную работу?»



Таким образом, в результате, на первый взгляд, невинных вопросов мы уже можем сделать предварительные выводы о начальнике этого отдела. А представьте себе, если этой группе будет задано 20-30 вопросов подобного характера - мы тогда уясним всю картину.

**Для чего нужно руководителю знать психологию?**

Это знание позволяет руководить людьми, не используя грубые методы, а лишь мотивацию.

Существует два вида управления:

1. Управление по отклонениям.
2. Рефлексивное управление.

Первое управление традиционное. Приходит в цех начальник, а мастер сменный говорит ему, что в раздевалке Васька опять пьяный. Начальник цеха бросается в раздевалку. Не успел разобратся с Васькой, как ему говорят, что центральный склад не выдает для цеха материалы. Начальник бросился в центральный склад. Затем начальника вызвали на совещание к директору и т.п.

О рефлексивном же управлении, требующем очень высокую квалификацию руководителя придется рассказать подробнее:

«Французский флот потерпел поражение при Трафальгаре. Бонапарт отчетливо понимал, что поражение французского флота при Трафальгаре уронило в глазах всего мира знамя с орлами... Ему снова была нужна победа, не обыкновенная, не рядовая, а оглушительная победа, которая вынудит признать его силу и военный гений. Замысел Наполеона заключался в том, чтобы заманить в западню русско-австрийскую армию, навязать ей сражение на Европейском театре военных действий до прихода резервов русских и австрийцев.»

Командующий русско-австрийскими войсками Кутузов понимал, что давать сражение на Европейском театре военных действий с растянутыми коммуникациями, ненадежными австрийцами, при отсутствии резервов, губительно. Искусными маневрами он уводил армию от столкновений с французами.

Царь Александр и его ближайшее окружение, воодушевленные Трафальгарской победой союзников и сведениями о плохом состоянии Французской армии, которые специально распространяли агенты Наполеона, решили, что для сражения настал наиболее благоприятный момент.

Для дезинформации распространялись слухи о том, что Наполеон ищет мира. Наполеон, с учетом подготовленной почвы, послал одного из своих доверенных людей генерала Совари в ставку командующего русской армией с предложением о мире. Царь Александр не принял Совари, отверг переговоры и послал в штаб Наполеона одного из своих приближенных 29-летнего генерал-адъютанта Долгорукова ...



Наполеон, бравший у своего знаменитого современника актера Тальма, уроки актерского искусства, принял Долгорукова и провел с ним беседу очень осторожно, скромно и миролюбиво. Превосходный актер, он играл роль человека, озабоченного трудностями и ищущего путей к миру, ожидающего неудач. Долгоруков вел себя развязно, что было вряд ли уместно в беседе со знаменитым полководцем. Впоследствии в своих воспоминаниях Наполеон написал, что Долгоруков разговаривал с ним как с боярином, которого должны сослать в Сибирь.

Долгоруков, вернувшись в ставку, доложил императору, что Наполеон больше всего боится сражения, ищет мира, неуверен в своих войсках. На военном Совете было принято решение дать сражение под деревней Аустерлиц, где русские и австрийцы были разгромлены наголову. А сам царь Александр чуть не попал в плен, в последний момент его, уже окруженного французами, отбили казаки.

А вот еще пример. «Во время первой Мировой войны немецкий морской офицер в одном прибалтийском городке познакомился с очаровательной кельнершей. Через некоторое время, когда они стали доверять друг другу, она передала этому офицеру портфель якобы ее бывшего возлюбленного, бежавшего несколько месяцев назад. Немецкий офицер обнаружил в нем планы минных полей, преграждавших путь в Финский залив. Он передал эти карты в свой штаб. Штаб решил проверить документы, для чего провел несколько судов незащищенным путем. После того, как они вернулись благополучно, в штабе поверили, что карты подлинные. На основе этих карт была разработана операция по уничтожению российского флота. Эскадра немецких кораблей ночью пошла по указанному в картах фарватеру, но неожиданно один за другим последовало несколько взрывов. Сначала думали, что где-то ходит русская субмарина, что это случайность, и они продолжали идти вперед, хотя потеряли один за другим 3 новейших миноносца. Когда корабли вошли в залив, то обнаружили, что флота, который нужно уничтожить, нет и в помине. Возвращаясь, эскадра пошла тем же путем, т.к. командиры были уверены, что карты правильные, а взрывы на пути в залив случайные. Однако, на обратном пути ее ждали еще большие потери: эскадра лишилась еще четырех кораблей. Тогда немцы поняли, что обмануты. Когда посланные для ареста пришли к кельнерше, они нашли пустую квартиру. Птичка упорхнула. Русская разведчица по кличке «Ревельская Анна» за одну ночь увлекла на грунт 7 лучших кораблей кайзера ...<sup>1</sup>

Около 15 лет автору этой работы пришлось преподавать на факультете повышения квалификации Московского автомобильно-

<sup>1</sup>В.Пикуль. Пером и шпагой. Лениздат, 1972 г. стр.686



дорожного института. Однажды, когда я вел занятия в группе директоров автотранспортных предприятий, ко мне в перерыве подошел один из директоров и в разговоре со мной сказал, что он будет увольняться после возвращения с курсов. Я заинтересовался. Ведь, когда сами директора увольняются - явление редкое. Что же выяснилось. Два года назад этот директор принял тяжелое наследство. Его предшественник, замешанный в грязных делах, был осужден на 8 лет заключения. В хозяйстве процветало пьнство, трудовая дисциплина была на низком уровне. Попытки нового директора подкрутить гайки натолкнулись на сопротивление секретаря партбюро и председателя профкома.

Новый директор попробовал обратиться в РК КПСС. Но там его не поняли и заявили: «Ты директор, тебе и карты в руки, видимо ты сам не на месте!».

Я подумал и дал ему следующие советы: «Когда вернетесь на работу, вызовите плотника - пусть он построит возле проходной большой длинный стенд. Потом пусть придет художник и сделает на стенде календарный график с фамилиями водителей. Затем дайте распоряжение бухгалтеру - пусть ежедневно выходит к стенду и мелом пишет за прошедший день заработную плату каждого водителя. Скажите своему заместителю по эксплуатации, чтобы он давал секретарю партбюро и председателю профкома самую выгодную работу. Этим людям замените автомобили на новые.

Прошло полгода. Телефонный звонок домой напомнил мне об этой встрече и событии. Директор выразил признательность за совет и сказал, что теперь все в порядке.

Мы встретились. Директор рассказал, что выполнил все, что я говорил, хотя в успех дела не верил. Каждый день бухгалтер отмечал зарплату водителей, а всем, конечно, было интересно, сколько кто зарабатывает.

Иванов	5, 7, 8, 4, 5 и т.д. рубля
Петров	6, 8, 10, 4 и т.д. рубля
Бутылкин -	
Секретарь	
партбюро	50, 58, 60, 70 и т.д. рублей
Сидоров -	
профорг	65, 70, 58, 80 и т.д. рублей

Народ загудел. Раньше эти люди были во всех выборных органах и президиумах, а теперь рабочие стали говорить, что пора этих жуликов от кормушки оторвать.

Через два месяца на очередных выборах обоих выкатали с этих выборных должностей.

О рефлексивном управлении можно говорить много. Ясно одно -



возможности здесь неисчерпаемы. В приложении 3 предложены способы доказательств некомпетентности хорошего работника, но по каким-либо причинам неугодного. Такие рекомендации позволят избавиться без особых хлопот от ненужного или опасного работника, а работникам разобраться в целенаправленных действиях начальника. А в приложении 4 дается 100 советов руководителю: как стимулировать инициативу работников.

---

Челове  
интеллекту  
различной  
всего завис  
руководител  
руководител  
определенны  
Руководи  
помочь тот  
обратиться к  
этих принципа  
многое в иссл  
методами изуч  
фирм. подгото  
чтобы решать,  
Исследова  
проведенные  
наиболее часто  
или автократи  
Краткая ха  
В чистом в  
тенденция просм  
стиль невозмож  
Пожар. Какая уж  
действия. Возьм  
на команды и  
представляется.  
Автократ раз  
возражений. Это  
информации. Сво  
известности. Он  
все делать сам, им  
крайности бросае  
и политику так ж  
кабинеты своих



«Важно не то место, которое  
мы занимаем, а то направление,  
в котором мы движемся»

П.Н.Толстой

## 2. Стиль работы руководителя

Человеческий фактор в фирмах все больше и больше становится интеллектуальным дополнением к технологии и современной организации различной деятельности. Хорошее настроение работников, прежде всего зависит от общения в коллективе, в частности, общения с руководителем. И эффект от этого общения будет выше, если руководитель в зависимости от условий работы, обстоятельств применяет определенный стиль руководства.

Руководитель должен знать, когда, где, как и насколько ему может помочь тот или иной метод. Он должен знать, когда именно надо обратиться к соответствующему специалисту. Расширение знаний об этих принципах и методах, о том, как и где их применять, поставит многое в исследовании операций в один ряд с применяемыми сейчас методами изучения работ, планирования и регулирования деятельности фирм. Подготовленный руководитель знает о них вполне достаточно, чтобы решать, где они могут оказаться применимыми и полезными.

Исследование типов руководителей и эффективности руководства, проведенные психологами и социологами позволили выявить три наиболее часто встречающиеся стили руководства - это авторитарный или автократический, демократический и либеральный.

Краткая характеристика этих стилей представлена в таблице 2.

В чистом виде в жизни, как правило, стили не проявляются, но тенденция просматривается. Да и практически проводить в жизнь один стиль невозможно. Возьмите, например, чрезвычайную ситуацию. Пожар. Какая уж тут демократия. Нужны команды, приказы. Быстрые действия. Возьмите боевую обстановку, где нужно быстро реагировать на команды и голосованием решать вопросы возможности не представляется.

**Давайте разберемся в стилях работы подробнее.**

**Автократ** - это откровенный деспот. Он «все знает сам» и не терпит возражений. Своим подчиненным он представляет лишь минимум информации. Он никому не доверяет и может никого не ставить в известность о своих намерениях. С подчиненными не приветлив, старается все делать сам, импульсивен, склонен к поспешным решениям; от одной крайности бросается к другой. Автократ способен менять направления и политику так же часто, как он открывает и закрывает двери в кабинеты своих подчиненных. Людей он считает пешками, чванлив,



**Таблица 2**  
**Характеристика стилей руководства**

№№ п/п	Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
		Авторитарный (автократический)	Демократический	Либеральный
1.	Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненным	Ждет указаний от руководства или решения совещания
2.	Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощает
3.	Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
4.	Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
5.	Отношение к подбору кадров	Боятся квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6.	Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает - все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
7.	Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Боятся общения, общается с подчиненными только по их инициативе
8.	Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения. Постоянный самоконтроль	Мягок, покладист
9.	Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требуется формальной дисциплины
10.	Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды стимулов постоянно	Действует таким же образом



груб, безжалостен. Он выбрасывает сильных и оригинальных людей, которым не хватает подобострастия. Его окружает хор поддакивающих. В таких условиях лучшим работником будет считаться тот, кто умеет отгадывать мысли босса. В этой атмосфере процветают сплетни, интриги и доносы. Некоторые работники многим ему обязаны, он не только пугает и наказывает, но и награждает. Однако такая система самостоятельности не воспитывает, со всеми вопросами помощники, заместители и начальники бегут к «главному». Если в фирме президент-автократ, то он всех будоражит, создает кратковременную активность и оставляет после себя неразбериху. Никто толком не знает, что он сказал и как он будет реагировать на те или иные события. Он непредсказуем.

**Авторитарный стиль** руководства лежит в основе абсолютного большинства конфликтов и бед благодаря стремлению высшего управляющего к единовластию. Претензия автократа на компетенцию во всех вопросах порождает хаос и в конечном счете влияет на неэффективность работы. Автократ парализует работу аппарата, на который он опирается. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Подчиненный зависит от него, но и он во многом зависит от них. Недовольные подчиненные могут его подвести и дезинформировать. А, кроме того, запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей. Такой погонщик может купить часы мускульной энергии, но купить уважение нельзя - это нужно заработать.

Автору пришлось четыре года работать заместителем директора Росбытнота. Директор вышеупомянутого заведения - типичный автократ. Принимая меня на работу, сказал: «В Министерстве представлять буду я, будешь ходить туда только с моего ведома и по тому вопросу, по которому я скажу». Под его дверями всегда была очередь. Он сам нанимал на работу, сам увольнял, сам перемещал, сам наказывал, сам поощрял, сам отправлял в командировки - ничьи визы ему не требовались. Стол его вечно был завален бумагами. Иногда в этом ворохе бумаг теряли важный документ, например, приказ Министра, касающийся нашей организации, и этот приказ находился под контролем куратора Министерства. Начинались контрольные звонки. Тогда он вызывал к себе секретаршу: «Маша, разберись тут, а то я что-то ничего не пойму». Маша разбирала бумаги. И по поводу завалящего приказа сразу же собиралось совещание специалистов, редактора и др. До ночи обсуждался вопрос (сроки то уже ушли), составлялся липовый документ и направлялся в Министерство. Иногда это проходило, а иногда с громом возвращалось обратно. От участия в таких кавалерийских атаках я всегда старался уклониться, а он ворчал все время: «Парень ты всегда старался уклониться, а он ворчал все время: «Парень ты грамотный, но не оперативный». В разговоре он не стеснялся различных



междометий, в том числе и нелитературных. Его крики были слышны уже издали, когда он появлялся. Любил очень выпить и тем, кто разделял с ним это мероприятие - очень благоволил.

Поручения он давал мне иногда, никакого отношения не имеющие к курируемому мной участку работы. Я трижды пытался дать ему на утверждение должностную инструкцию, он читал ее диагонали, потом рвал на клочки без замечаний и бросал все в корзину. Без инструкции ему было удобней. Он действовал по принципу «У сильного слабый всегда виноват».

Как-то в порыве откровения он мне сказал: «Я давно понял, что способности, опыт у нас в стране ничего не значат!».

И вот, если он готовил в каком-то городе семинар, то для заместителя министра встреча особая - баня, явства. Начальнику управления свою машину на 3 дня - пусть возит начальника и его присных.

Где-то мне удалось прочесть, что только вызов к руководителю авторитарного стиля руководства выбивает из седла на весь день.

**Демократический стиль** руководства предполагает взаимодействия на уровне «взрослый» - «взрослый». У руководителя и подчиненного в этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания. Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов группы; каждый сотрудник может при нем свободно выражать свои мнения по разным вопросам, не опасаясь какой-либо мести, либо одергивания. В зависимости от выполняемой задачи руководство группой может передаваться от одного участника к другому. Ответственность за неудачи руководитель разделяет с группой. Большинство проблем, вставших перед коллективом, обсуждается коллективно. Руководитель - демократ старается чаще советоваться с подчиненными, не проявляет своего превосходства и правильно реагирует на критику. За последствия принятых решений ответственность не перекладывает на подчиненных. Стремление прислушиваться к мнению своих сотрудников по самым разным вопросам объясняется не тем, что сам он этого не понимает, а убеждением в том, что при обсуждении всегда могут возникнуть нюансы, позволяющие улучшить технологию процесса реализации решения. Такой руководитель не считает для себя зазорным соглашаться на компромисс, либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где автократ действовал бы приказом и давлением, демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы и выгоды, которую могут получить сотрудники.

Хорошо знающий дело и обстановку в группе подчиненных, он старается использовать рефлексивные методы управления, а при осуществлении контроля обращает особое внимание на конечный результат, не дергая по мелочам. Такая обстановка создает условия для



самовыражения подчиненных, у которых развивается самостоятельность и тем самым способствует восприятию достижения целей, стоящих перед коллективом, как своих собственных.

Такая обстановка, создаваемая демократом, носит и воспитательный характер, и позволяет достигать цели с малыми издержками. В этом случае происходит положительный резонанс власти: авторитет мундира подкрепляется авторитетом личным. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на способности людей, уважая достоинства, опыт, возраст и пол.

**Либеральный стиль руководства характеризуется** безинициативностью, невмешательством в процесс тех или иных работ. Либерал предпринимает какие-нибудь действия только по указаниям вышестоящего руководства, стремиться уклониться от ответственности за решения и их. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные, не уверенные в прочности своего служебного положения. Либералы непринципиальны, могут под влиянием разных людей и обстоятельств изменять свое решение по одному и тому же вопросу. В организации, где руководитель - либерал, часто важные вопросы решаются без его участия.

Во взаимоотношениях с подчиненными либерал корректен и вежлив. Положительно реагирует на критику, не требователен к подчиненным и не любит контролировать их работу.

В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии, посылать в интересные командировки без видимой необходимости.

Таким образом либерал старается поддерживать свой авторитет. Может за нерадивого подчиненного сам выполнить работу, не любит увольнять плохих работников.

Независимо от используемого стиля руководства, мотивация сотрудников - один из важнейших факторов повышения производительности труда, улучшения качества продукции.

Давайте на примере результатов опроса одной западной фирмы посмотрим, что больше всего влияет на этот процесс.

Были выяснены наиболее значимые элементы мотивации и демотивации.

Результаты этой работы представлены на рис.14.



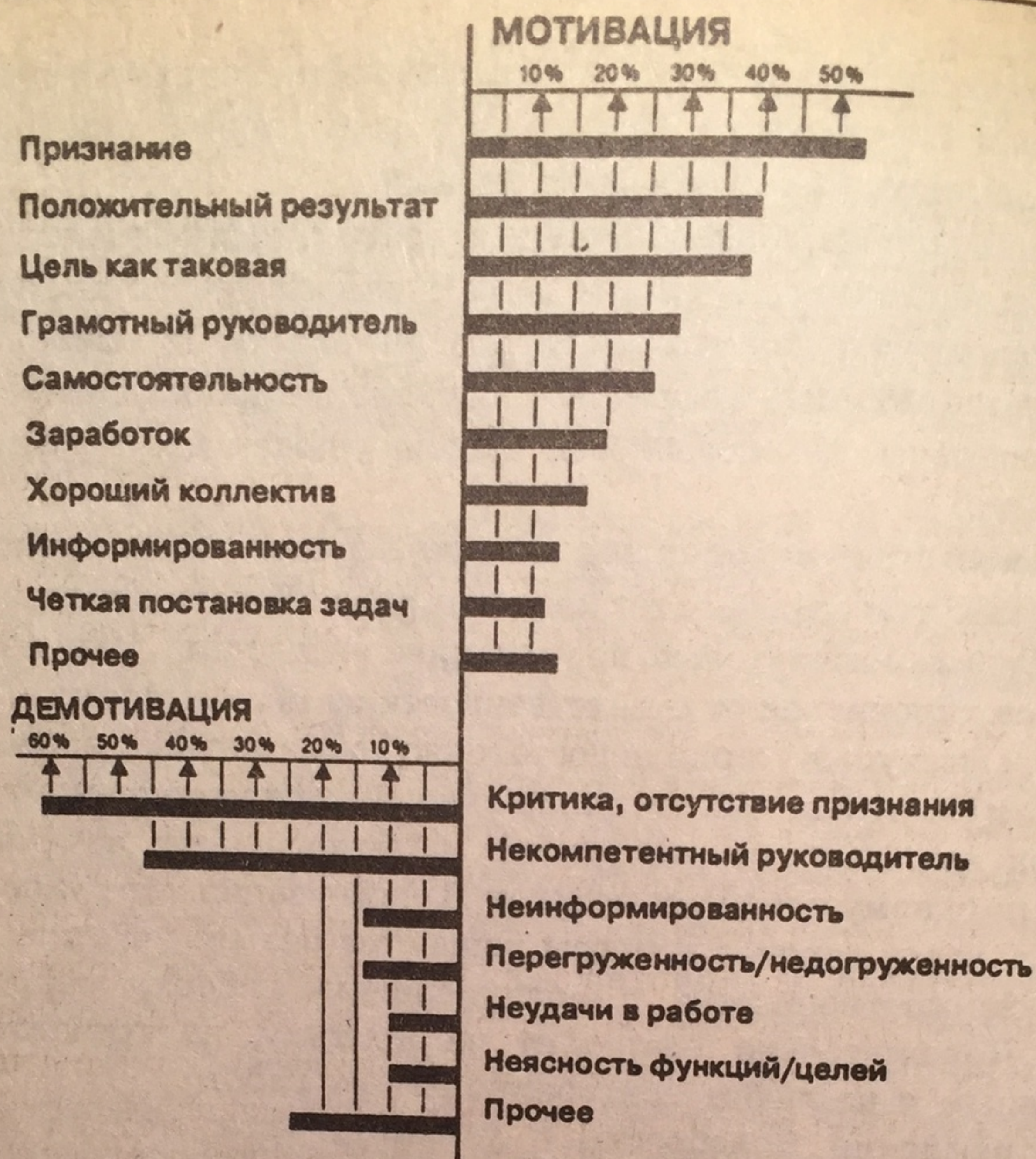


Рис.14

Судя по рисунку, можно сделать вывод о том, что доминирующую роль играет удовлетворенность работой и результатами своего труда. Не малая роль принадлежит и материальным стимулам, а также информированности работников и их признание.

Поскольку руководитель, независимо от стиля руководства, обязан быть воспитателем своих подчиненных, приобретает особое значение умение держать себя, умение разговаривать и умение, одеваться.

Об одежде и пойдет речь. А об искусстве общения следующий раздел.

Одежда характеризует личность и должна способствовать повышению авторитета менеджера. Воспользуемся для рекомендации материалами из журнала ЭКО<sup>1</sup> и рекомендациями дома моделей Москвы.

<sup>1</sup>См. ЭКО №8, 1983 г. «Одежда для успеха», стр. 177 - 187.



**Основные рекомендации:** линии элементов одежды пиджака, рубашки и галстука не должны резко пересекаться друг с другом, но и не должны сливаться.

Первое, на что нужно обратить внимание - это соответствие стилей элементов одежды. Например, деловой костюм в сочетании с клетчатой спортивной рубашкой - это, по меньшей мере, не гармонично. Костюм с широкими лацканами и узкий галстук просто несуразны.

Наиболее подходящим стилем выбора одежды будет выбор однотонных элементов одежды.

Если менеджер одет в темно-синий костюм, белую рубашку и красный галстук, то вкуса у него нет. У делового мужчины одноцветный костюм должен быть основным элементом одежды, кстати, такой костюм облегчает выбор оптимальной комбинации: костюм - рубашка - галстук.

Костюм может быть синим, серым, бежевым, коричневым.

С однотонным костюмом сочетается любой рисунок рубашки. К рубашке с рисунком необходим однотонный галстук, который создает гармонию всего трио: однотонность - рисунок - однотонность.

Свидетельствует о вкусе и выглядит элегантно вместе однотонный серый костюм, светлая рубашка с темно-красными полосками и однотонный серый галстук, повторяющий цвет костюма. Другой вариант: тот же костюм и рубашка, но галстук темно-красный, повторяющий по цвету полоски рубашки. Приведенные примеры свидетельствуют, что повторение расцветки галстука и еще одного элемента одежды говорит о воспитанности и вкусе.

Еще пример: синий однотонный костюм, белая рубашка и галстук в горошек (причем мелкий горошек элегантнее).

Итак, для однотонного костюма мы имеем три основных варианта:

- рубашка с рисунком - однотонный галстук;
- однотонная рубашка - однотонный галстук;
- однотонная рубашка - галстук с рисунком.

С костюмом в полоску не следует одевать рубашки в клетку, т.к. это является художественным диссонансом. Здесь будет к месту однотонная голубая или белая рубашка.

Костюм в полоску и полосатая рубашка - тоже «играющая» комбинация, если полосы одного из элементов не слишком выделяются и не пестрят. Труднее найти правильное сочетание в случае, когда и костюм, и рубашка, и галстук имеют рисунок. Не работает, например, вариант с ярко выраженными полосами на костюме и такими же яркими диагональными полосами на галстуке. Такое сочетание выигрывает, если какие-то полосы выражены слабее. К полосатому костюму с однотонной рубашкой больше подойдут галстуки в горошек, с ромбиками, треугольниками и т.п.



Клетчатый костюм уже создает некоторые сложности и обязывает к тому, чтобы рубашка была только однотонной, галстук без строгой направленности рисунка или одноцветный. Если клетчатый костюм блеклый, то его можно оживить рубашкой. Мужчина в светло-синем костюме будет выглядеть наряднее, если он будет в ярко-голубой рубашке, особенно если она в тон полоске костюма. Хорошо выглядит такой костюм со светло-серым или голубым галстуком.

Сочетание коричневых и синих тонов придает внешнему виду делового человека авторитетность и солидность. В деловых ситуациях не следует отдавать предпочтение одежде ярких расцветок, так как такой костюм привлекает к себе внимание и требует особо тонкого вкуса и большого опыта.

Рубашка плюс галстук. От сочетания рубашки с галстуком меняется общий вид любого костюма. В летнем варианте лучше всего светло-бежевый костюм-тройка, светлая однотонная рубашка, темный галстук. Такое сочетание придает свежесть. Возможен спортивный вариант: тот же костюм без жилета, клетчатая рубашка, яркий галстук-бабочка. Галстук - важная деталь в одежде менеджера или бизнесмена, он может быть показателем и статуса и вкуса.

Немного о галстуке. Длина галстука должна быть такой, чтобы в завязанном виде он доставал пряжку ремня. Ширина галстука должна гармонировать с шириной лацкана пиджака. Лучшие материалы: шелк, шерсть и хлопок.

Поговорим о рубашках. Предпочтителен хлопок. Рубашки из хлопка приятно носить, они мягкие, выглядят добротно. Хлопок «дышит» в жару. Рубашки из хлопка быстро мнутся, поэтому необходима частая смена и стирка. Рубашки должны быть по размеру и не собираться в складки и пузыриться вокруг талии, но и не должна стеснять движений. При движениях рубашка не должна вылезать из-под ремня. Если пуговицы у рубашки высоко, то у полных и высоких мужчин нижняя пуговица старается выскользнуть из-под талии, обнажая нижнее белье или даже живот. Нижняя часть рубашки должна быть ниже ремня на 8 см. Воротник, во-первых, должен быть по размеру, высота его зависит от возраста. Высокий воротник скрывает морщины на шее. Воротник - важная деталь внешнего вида делового человека. Он должен быть без морщинок и складочек, гармонично сочетаться с узлом галстука. Манжет рубашки должен быть ниже запястья и на 1 см высовываться из-под рукава пиджака, плотно прилагать к руке, но давать возможность свободно смотреть на ручные часы.

Белые и однотонные рубашки свидетельствуют о вашем вкусе и авторитете, кругозоре. Белые и однотонные рубашки сочетаются с любым костюмом и галстуком. Хороши и пастельные тона, но чем

бледнее, тем л  
Ни при  
красных руба  
Только ган  
светлее, чем р  
костюма и гал  
Ни в коем с  
рукавами. Кар  
последнее. Руб  
каждому костю  
Наши рек  
представлением

Тона костюма

1

Серый

Темно-серый

Темно-синий

Песочный  
(летний)

Светло-корич  
вый

Темно-  
коричневый



бледнее, тем лучше.

Ни при каких обстоятельствах не носите в деловой обстановке красных рубашек, забудьте о сером, желтом и зеленом цветах.

Только гангстер наденет рубашку темнее, чем костюм, и галстук светлее, чем рубашка. У вас же рубашка всегда должна быть светлее костюма и галстук темнее рубашки.

Ни в коем случае не появляйтесь на работе в рубашке с короткими рукавами. Карманы только простые без клапанов и пуговиц. Ну и последнее. Рубашка с погончиками - это не для делового человека. К каждому костюму должно быть по крайней мере 3 рубашки и 2 галстука.

Наши рекомендации по внешнему виду мужчин закончим представлением таблицы 3.

Таблица 3  
Цветовые гаммы одежды

Тона костюма	Сорочка	Ботинки	Шляпа
1	2	3	4
Серый	Белая или цвета слоно- вой кости, светло- голубая	Черные	Светло- серая
Темно-серый	Белая или цвета слоно- вой кости	Черные	Черная, темно- серая
Темно-синий	Белая, голубая	Черные, темно- коричневые	Черная, темно- синяя
Песочный (летний)	Розовая, бе- лая, цвета слоновой кости	Светло-корич- невые	
Светло-коричне- вый	Белая, табач- ная	Кофейного цвета, корич- невые	Табач- ная, зе- леная, корич- невая
Темно- коричневый	Белая или бежевая	Коричневые, черные	Зеленая коричне- вая, та- бачная



Продолжение Табл. 3

**Цветовые гаммы одежды**

Тона костюма	Сорочка	Ботинки	Шляпа
1	2	3	4
Черный	Белая	Черные	Серо- то-чер- ная
Темно-фиоле- товый	Белая	Черные	Черная

- Примечание:
1. Черный костюм носить на работе не рекомендуется.
  2. Носки - темные на осенне-зимний период, летом - светлые.
  3. Жилет из ткани верха или контрастной с ней

Многие мужчины и женщины, к сожалению, одеваются так, что теряют свой авторитет на службе.

В своей работе автор считает необходимым остановиться и на служебной одежде женщин; сейчас появились и деловые женщины и женщины-менеджеры.

У женщин три главные ошибки:

1. Позволяют индустрии мод целиком определять выбор своей одежды.
2. Склонны преувеличивать значение собственной привлекательности.
3. Позволяют своему социальному происхождению влиять на манеру одеваться.

Два примера из зарубежного опыта того, как удачное использование одежды приводит женщину к успеху. Однажды к консультанту-психологу в США обратилась одна фирма, специализирующаяся на финансовых расчетах, с просьбой помочь перспективной сотруднице. Женщина эта блестяще закончила университет и была ведущим налоговым консультантом фирмы. Она прекрасно справлялась с работой до тех пор, пока занималась делами непосредственно в офисах своей фирмы. Как только она пришла с консультациями в фирмы клиентов, дела резко ухудшились: служащие почти полностью игнорировали ее советы. Когда ее увидел консультант-психолог, ему все стало ясно. Она была миловидной блондинкой ростом 1 метр 50 см, весила 42 кг. В свои



26 лет она выглядела на 16. Я решил заставить ее выглядеть строго и серьезно, насколько это было возможно с ее миниатюрной фигурой. На службе она стала носить темный костюм и контрастирующую с ним блузку, легкий шелковый шарф и шляпу с полями. Существенным дополнением были очки в тяжелой темной оправе (со стеклами без диоптрий). Изменения принесли успех. Теперь клиенты слушали ее с уважением, ее советы принимались как руководящие. Сейчас эта женщина занимает еще более высокое положение в фирме. Однако не каждой женщине надо для успеха перерождаться из лани в барракуду.

Второй пример: женщина, занимающаяся заключением торговых контрактов, рослая, крепкого телосложения, начала свою карьеру на севере страны, после переезда в южные штаты продолжала носить темные костюмы и большой атташе-кейс. Ее дела на юге пошли хуже, хотя никаких изменений, кроме географических, как будто не произошло. После консультации она стала носить костюмы светлых тонов и легкие женские сумки. Этого было достаточно, чтобы она стала мягче «южнее» и респектабельнее. В результате она достигла успеха, удовлетворяющего фирму.

Для службы наиболее премлемо платье с длинным рукавом, причем самое авторитетное платье - серое в мелкую полоску. Лучшие цвета делового платья, согласно проведенным экспериментам, - темно-синее, рыжевато-коричневое, бежевое, темное-коричневое, серое, умеренно-серое, светло-серое. Наименее подходящими цветами для делового платья оказались зеленый, оранжевый, светло-ржавый, ярко-желтый, бледно-розовый, нежно-голубой, пурпуровый, ярко-красный.

Темно-коричневый цвет, а также цвет ржавчины, бежевый оказываются не только хороши для делового платья, но и вызывают наибольший интерес у мужчины. Эти цвета хороши в том случае, когда после работы вас ожидают встречи или культурные мероприятия неделового характера, а времени переодеться нет.

Все вышеназванные цвета платья деловой женщины определены для однотонной ткани, без рисунка. Это связано с тем, что однотонная ткань для делового платья вообще предпочтительнее, а также с тем, что невозможно исследовать огромное число вариантов одежды, даваемые различными рисунками. Однако можно сказать, что в одежде делового типа отдается предпочтение различным вариантам полосок и клеточек в серых и серо-синих тонах. В то же время совершенно нежелательны рисунки типа цветов, парусников и т.п., а также разного рода яркие абстрактные рисунки. Любое платье, сшитое из спортивного материала (вельвет, джинсовая ткань) - не для учреждений. Очень подходит для деловой одежды платье с жакетом в тон. Блайзер, контрастирующий с платьем, придает женщине авторитетность и хорошо подходит для делового костюма.



Летом женщины часто надевают светлые платья ярких расцветок. Вы тоже можете носить такие платья, пожалуйста, если хотите остаться секретаршей. Но если вы хотите достичь успеха по службе, то пользуйтесь рекомендациями этого подраздела. Хорошей одеждой для работы является костюм. Юбка в деловом костюме должна быть на плотном поясе, с большим загибом. Предпочтительные ткани: шерсть, твид, летом можно полотно; молния должна быть под цвет ткани и скрыта в шве. Туфли деловой женщины - это лодочки темного цвета с каблуками не выше 4-х см. Предпочтительные цвета: синий, черный, темно-коричневый, неплохо также серый, бежевый и ржаво-коричневый. Чулки обязательно натурального цвета.

Созда  
стимулом  
и практик  
мы ведь у  
Перед  
мотивации  
темпераме  
меланхоли  
греческий

сан  
Фл  
ме  
хон

С темпе  
выражается  
обращения

Сангвин  
мгновенно к  
ное ушко пр  
способен, эн  
работу сангв  
требования и  
образом хоро  
Легко приобре  
непоследовате  
ления перемер

Флегматик  
В стабильной о



"Все общественные институты человека на протяжении тысячелетий служили основной главной цели - защите от изменений или, по крайней мере, замедлению этих изменений. На всем протяжении истории изменения воспринимались как катастрофа, а неизменяемость считалась целью организационных усилий человека."

Генри Форд

### 3. Мотивация

Создание условий, при которых поручение (приказ) становится стимулом, относится, пожалуй, к наиболее важным проблемам теории и практики управления. Описывая сущность рефлексивного управления мы ведь уже начали разговор о мотивации.

Перед тем как начать разговор о разнообразных подходах к мотивации, следует напомнить о четырех классических типах темперамента: сангвинистическом, флегматическом, холерическом и меланхолическом (термины эти ввел в употребление знаменитый греческий врач Гиппократ, живший в пятом веке до нашей эры), итак:

- сангвиник** - сильный, уравновешенный, подвижный;
- флегматик** - сильный, уравновешенный, малоподвижный;
- меланхолик** - слабый, неуравновешенный, слабоподвижный;
- холерик** - сильный, неуравновешенный, подвижный.

С темпераментом связаны многие черты характера человека - это выражается в реакциях на стимулы, на обстоятельства, на манеру обращения к ним и проявляется в речи, поступках, движениях.

**Сангвиник** - человек деятельный, веселый, адаптирующийся мгновенно к изменяющейся обстановке. Про таких говорят: он и в игольное ушко пролезет. Сангвиник полон инициативы, постоянно работоспособен, энергичен, но не любит однообразной работы, рутинную работу сангвинику лучше не поручать. Он быстро осваивает новые требования и быстро входит в контакт с незнакомыми людьми и таким образом хорошо осваивается во временном творческом коллективе. Легко приобретает и меняет опыт. Недостатком можно считать некоторую непоследовательность в деятельности. Настроение, интересы и устремления переменчивы.

**Флегматик** - человек серьезный, всегда ровно и спокойно настроенный. В стабильной обстановке очень продуктивен и чувствует себя как рыба



в воде. К изменяющейся обстановке и новым людям привыкает медленно. Постоянно, независимо от обстоятельств, сохраняет спокойствие, исключительно настойчив, поэтому такого человека хорошо использовать на участках, где имеются конфликты и там, где требуется длительное напряжение сил. Пожарные работы ему не подходят, он старается от них уклониться. Флегматик терпелив и вынослив (может терпеть неудобства командировок и осваиваемых участков работы). Его движения и речь замедленны, он не слишком находчив, но зато очень исполнительен. Внимание концентрирует и переключает тоже медленно. Ему трудно изменить старые навыки и привычки, с новыми людьми в контакт вступает очень сложно, на новые впечатления реакция замедленная. Флегматик почти без эмоций. Но если его вывести из равновесия, то он может действовать напористо и агрессивно.

**Холерик** - человек с непредсказуемыми эмоциональными проявлениями, легко нарываясь на конфликт. Такому нельзя давать поручения, где требуется выдержка. Он никогда не имеет времени на глубокое обдумывание решения и от него не ждите основательного отношения к делу. Холерик быстрее других ориентируется в изменяющейся обстановке, находчив в спорах и дискуссиях. К новым условиям быстро адаптируется. Его раздражает однообразная работа. Человека с таким характером хорошо использовать в маркетинговой деятельности. Его переменчивые интересы устойчивы. Физически и психологически холерик быстро устает, не любит контролировать свою работу, вследствие чего результаты его работы и даже сам процесс нужно постоянно контролировать.

**Меланхолик** очень чувствителен, застенчив и стыдлив, может обижаться по пустякам. Старается быть вне коллектива, уклоняется от контактов с окружающими, замкнут, неразговорчив, теряет настроение неадекватно обстоятельствам, может даже разразиться слезами. Малоэнергичен, быстро устает, обладает низкой трудоспособностью. Суется без оснований.

Меланхолику подходит стандартная, постоянная работа в утренние часы. Работа для него желательна индивидуальная.

В чистом виде темпераменты встречаются редко, чаще они смешаны, не проявляют определенную тенденцию, что и позволяет, в конце концов, отнести темперамент сотрудника к тому или иному типу. Успехов в работе может добиться человек с любым темпераментом, однако знание особенностей характера и нервной системы человека позволяет менеджерам дать им такую работу, где раскроются их положительные качества.



В совдепии действовала сквозная поощрительная система, в нее входили:

1. Благодарность в приказе.
2. Награждение почетной грамотой.
3. Помещение фотографии на доску почета.
4. Занесение фамилии, имени и отчества в книгу почета.
5. Присвоение почетных званий («Ударник коммунистического труда», «Мастер - золотые руки» и т.д.).
6. Премия.
7. Награждение отраслевыми почетными знаками за пятилетку.
8. Правительственные награды.

Коммунисты-руководители всех рангов как могли опошляли эту куцую систему поощрений, в конце концов изведя ее до иронии и насмешек.

Как правило, ни за благодарностью, ни за грамотой, ни за доской и книгой почета ничего не стояло. То есть не было разницы между теми, кто заработал вышеперечисленное и теми, кто остался обойденным, либо не заслужил по решению начальства.

А какая разница между теми, кто был «Ударником коммунистического труда» 25 лет и теми, кто был им три месяца?

«Мастер - золотые руки» мог годами выдавать продукцию высокого качества, а квартиру мог получить бракодел. Однажды ваш покорный слуга выступал с лекцией в одном из районных комитетов партии г.Таллинна в Эстонии. В зале сидело человек 80 директоров предприятий и секретарей партийных организаций. За столом президиума сидел секретарь райкома. Во время лекции я спросил одного директора: «Сколько в течение года вы можете выдать почетных грамот?». «Сколько нужно, столько и выдадим», - ответил он. Я спросил секретаря райкома партии то же самое и получил тот же ответ. Теперь вы все знаете, что такое инфляция. Так вот, при власти коммунистов была «инфляция» наград, которые не стоили ничего. А как давались правительственные награды. Прошла пятилетка. На предприятии, где я работал, пришла разнарядка с награждениями.

Один «Орден Ленина» - женщине, работающей на предприятии рабочей не менее 20 лет, имеющей детей.

Два ордена «Трудового красного знамени» - один из них рабочему-мужчине, проработавшему не менее 15 лет, члену КПСС; второй - молодому человеку, проработавшему не менее 5 лет, комсомольцу и т.д.

Кого же награждали? Не тех, кто заслуживал в первую очередь, а тех, кто подходил под условия награждения.

Давайте заглянем к «проклятым» капиталистам (цивилизованным конечно).

Никаких установок никто там не дает как и чем поощрить того или иного работника. Это внутреннее дело каждой фирмы.



Приведу неполный перечень возможных поощрений.

1. Хорошим работникам, как правило, каждые полгода увеличивается заработная плата.
2. Премия за выслугу лет через 5, 10 и более лет.
3. Оплаченное приглашение на 2 обеда или ужина в первоклассном ресторане на сумму в 150 марок ФРГ, которое фирма выдает сотруднику, если он за целый год ни разу не брал больничного.
4. Принятие отделом кадров на себя личных забот и проблем сотрудников. Это, например, банковские кредиты, которые не удалось возратить, другие долги, различные проблемы с детьми, помощь при болезни, и другим проблемам, - в этих случаях фирма бесплатно предоставляет юридическую помощь.
5. Выдается оплаченный чек на полное медицинское обследование в лучших медицинских учреждениях США.
6. Страхование жизни и здоровья.
7. Субсидируемый предприятием кафетерий.
8. Ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение детей в колледжах.
9. Организация детских учреждений.
10. Организация коллективных гаражей.
11. Повышение в должности без изменения заработной платы.
12. Предоставление отдельного кабинета для работы.
13. Предоставление права бесплатно пользоваться автомобилем фирмы.
14. Оплата расходов на бензин и ремонт личного автомобиля.
15. Высшему руководству фирм проработавшим 10-15 лет и внесшим личный вклад в развитие организации предоставляется оплаченный отпуск от 6 месяцев до года, который используется для путешествий, написания мемуаров и т. п.

Часто руководители фирм по поводу поощрений пользуются рекомендациями промышленных психологов. Формы поощрения на предприятиях западных стран неисчерпаемы.

Видный английский психолог Дж. Браун утверждает, что отсутствие информации о результатах собственной работы часто становится причиной инфантильности. Психологи, - пишет он, - доказали без всяких сомнений, что и человек над чем либо работающий, воспринимает как стимул, если его информируют о том, в каком состоянии находится его работа. Рядом исследований подтверждено, что информирование исполнителя о результатах его труда, повысило эти результаты на 12-15 процентов. Большинство людей хочет знать, каких результатов они достигают своей работой.

Хорошей мотивацией является годовой отчет перед сотрудниками.



Очень важно, чтобы у сотрудников создавалось ясное представление о том, что происходит на их собственной фирме. С какими трудностями удалось справиться за последние 12 месяцев. Для этого фирма раз в году приглашает сотрудников на встречу, которая состоится обычно за неделю до Пасхи - где-то в марте-апреле. Посещение добровольное, нет никакого принуждения. Удивительно, что 90% всех сотрудников приходят на эту встречу.

Каждый член правления отчитывается за свой участок работы. На сцене сидят несколько лучших, перед каждым из них микрофон и каждый рассказывает о своей работе. Он говорит о цифрах, прибылях, убытках, об успехах и поражениях. Он говорит о вакантных местах за границей и просит подавать заявления. Встреча начинается в 8.30 утра. Ее открывает председатель правления. Через два часа открывается буфет. На столах стоят вкусные вещи и каждый накладывает себе тарелку с верхом. В 13.00 собрание заканчивается после дискуссий, которые следуют за каждым докладом. Еще раз накрываются столы. На этот раз есть и напитки, в том числе фужер шампанского. Пять лучших сотрудников этого года награждаются путешествиями.

В Японии большинство рабочих являются рационализаторами. На одного рабочего в год в среднем приходится 20 рацпредложений. (для сравнения в России - 0,05). **Японская фирма.** Накануне последнего дня работы руководство фирмы приглашает молодую красивую работницу к себе и просит ее на следующий день придти на работу в праздничном платье. Утром ее уже ждет парикмахер, приглашенный за счет фирмы. Он делает ей укладку, маникюр. После этого девушке вручают ручную тележку, нагруженную яркими разноцветными пакетами - это премии за рационализаторское предложение. Девушка - красавица возит эту тележку по цехам и торжественно на глазах у всех вручает рабочим премии. Причем премии получает не только тот, чье рационализаторское предложение принято, но и тот, кто только внес такое предложение, но оно отвергнуто специалистами, - ничего, думай дальше, вноси новое предложение. Только денег в этом случае поменьше. Каждая благодарность награда, денежная премия и тому подобное действует тем эффективнее, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждение поступок от полученного поощрения. «Вдвойне дает тот, кто дает вовремя» - гласит поговорка. Менеджер должен уметь выразить свою признательность работнику именно тогда, когда он ее заслужил. Это следует сделать сразу, чтобы вызванные у работника приятные эмоции ассоциировались с качественным и своевременным выполнением работы.

У меня всегда вызывало недоумение, почему награды в совдепии всегда приурочивались к праздникам. А если человек лишь хорошо работал в августе или декабре, почему же это почти никогда не отмечалось?!



Психологическое влияние, о котором идет речь, заключается в том, что ответная реакция на поведение работника тем эффективнее, чем быстрее она происходит. Этой закономерностью очень хорошо пользуются тогда, когда речь идет о наказании, и совершенно игнорируется, когда это касается поощрения.

В отношении нарушения дисциплины нельзя ограничиться рассмотрением того, что человек сделал, и связи данного поступка со всеми остальными его действиями; необходимо еще и исследовать причины и мотивы данного поступка, потому что практически причины и мотивы важнее поступка. Необходимо проникнуть в физическое состояние человека и в связь его с душевными проявлениями. Нужно учитывать, что взыскание, наложенное на одних людей в представлении других имеет крайне оскорбительное значение, равно как публичное награждение - самое лестное. Для других же эффектно только то взыскание, которое налагается публично.

На одном из предприятий Москвы проводились исследования, позволяющие оценить формы морального воздействия на работников различных уровней производственного коллектива. Вопросы анкет строились таким образом, чтобы зафиксировать уровень, на котором порицание или поощрение оказывает на работника наибольшее воздействие. Если вы вдруг совершили нарушение дисциплины, где бы вы предпочли подвергнуться общественному осуждению? Ответы разделились следующим образом, в процентах: в бригаде - 77,4, в цехе - 18,3, в коллективе предприятия - 4,3. На вопрос «Где бы вы предпочли услышать общественное признание ваших трудовых достижений?», ответы разделились так, в %: в бригаде - 5,4, в цехе - 39,7, в коллективе предприятия - 54,9. Это - информация для размышления.

Искусный менеджер - всегда воплощение социального оптимизма, вера в людей, увлеченность работой. Служебные трудности, конфликтные ситуации, сложность характеров людей не подавляет в нем мажорного настроя и уверенности в коллективе.

Менеджер, умеющий преодолевать трудности, подавлять свои эмоции, глубоко понимающий человеческие настроения, не накаляющий ситуации, и проявляющий всегда выдержку и такт, приобретает в глазах подчиненных особое морально-психологическое признание. Такого менеджера невозможно не уважать, к нему испытывают глубокую симпатию, проникаются искренним доверием.

О некоторых чертах, присущих и талантливому руководителю, писал еще наш знаменитый русский писатель И.А.Бунин: «Некоторый род людей обладает способностью особенно сильно чувствовать не только свое время, но и чуждое прошлое, не только свою страну, свое племя, но и ближнего своего, т.е., как принято говорить, «способностью перевоплощаться», и особенно живой и особенно образной (чувственной)



памятью. Для того же, чтобы быть в числе таких людей, надо быть особью, прошедшей в цепи своих предков долгий путь многих, многих существований и вдруг явившей в себе особенно полный образ своего дикого пращура со всей свежестью его ощущений, со всей образностью его мышления и с его огромной подсознательностью, а вместе с тем особью, безмерно обогащенной за свой долгий путь и уже огромной сознательностью»<sup>1</sup>.

Люди все разные и требуют, естественно, дифференцированного подхода, например, в научно-исследовательских учреждениях, как установлено, **работники делятся на три категории** - это:

1. Генераторы идей - 3%.
2. Активные эрудиты - 10%.
3. Ремесленники - 87%.

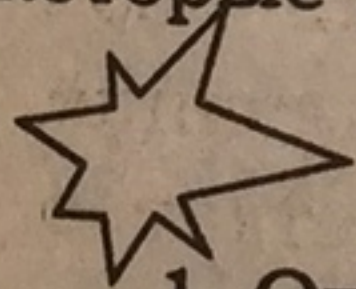
**Генераторы идей** - это люди, рождающие новые идеи. Их может осенить ночью, в праздник, во время обеда и т.п. Это благодаря им движется наука вперед. Провести водораздел между рабочим и свободным временем генератора идей невозможно.

**Активные эрудиты** - это люди, подхватывающие чужие идеи и активно воплощающие их в жизнь. Это очень важная категория людей, полная инициативы и оптимизма. С их помощью осуществляются грандиозные проекты.

**Ремесленники** - это люди, которые ждут постоянных указаний от руководителей и делают только то, что им скажут, если, конечно, они в состоянии это сделать. Эту категорию людей можно встретить в институтах на лестничных площадках в местах курения, обнаружить в рабочее время в магазине. Выполняют они рутинную работу - машинопись, калькирование, курьерские функции и т.п.

Как вы сами думаете, читатель, можно ли все категории указанных работников ставить в одинаковые условия работы?

В нашей работе, пожалуй, следует отметить и те особенности, которые присущи **творческой личности**:



1. Открытость ума.
2. Отсутствие конформизма.
3. Напористость, склонность к самоутверждению.
4. Стремление работать «по своему расписанию».
5. Способность к напряженной работе в течение длительного времени.

---

<sup>1</sup>И.А.Бунин. Собр. соч. И-во «Художественная литература», М., т. 9, стр. 47, 1967 г.



6. Желание и вкус к рассмотрению иррациональных идей ко всему странному, необычному «сверхестественному».
7. Склонность к работе с неясно определенными, запутанными и двусмысленными проблемами.
8. Отсутствие уважения к строго установленным правилам и нормам.
9. Любовь к свободной «игре идей», даже если это занятие окажется впоследствии пустой тратой времени.
10. Значительно больший интерес к неизвестному, чем к тому, что известно.
11. Терпимость к ситуациям неопределенности.
12. Потребность в новых и необычных впечатлениях.
13. Потребность в свободе, в частности, в свободе выбора исследовательской тематики.
14. Склонность к юмору.
15. Уровень интеллектности, превышающей средние показатели.

Сколько нужно умения и такта для того, чтобы руководить талантливыми людьми. Таланту всегда тяжело, он как зеленая травка пробивается через асфальт, часто не встречая понимание ни у менеджеров, ни у коллег.

Посредственных людей стараются быстро возвысить окружающие их посредственности, чтущие в них самих себя. Слава заурядного человека никого не обижает, скорее она является скрытой лестью для обывателя. Но совсем иначе обстоит дело с талантами: в них есть что-то дерзкое, за что им принято платить глухой ненавистью и клеветой. Нужно сказать, что и всякое поощрение таланта тоже не пригодно.

Вспоминается такой случай. Мне пришлось одно время работать на авиационном заводе начальником цеха. Завод по постановлению СМ СССР являлся головным предприятием по освоению космического пространства. Главный инженер завода уехал на Кубу советником на несколько лет. А вместо него выдвинули талантливого инженера - начальника конструкторского отдела на открывшуюся вакансию. Начальник конструкторского отдела был лауреатом Ленинской и Государственной премии, имел ряд правительственных наград - это был человек, который внес личный вклад в развитие космонавтики и авиации.

Он проработал главным инженером 1,5 года. Получил 6 взысканий и "с треском" приказом по Министерству был освобожден от работы. Его вернули на свое место. Поняли кадровики в главке, что допустили ошибку.

Должность начальника конструкторского отдела связана была с работой нескольких десятков высококвалифицированных специалистов,



начальник сам контролировал расчеты, чертежи, выезжал на различные испытания.

А главный инженер завода?

В кабинете главного инженера коммутатор на 60 абонентов и 5 телефонов на рабочем столе. Вертушки в ЦК КПСС, в Министерство, в КГБ и два телефона городских.

Не успевал наш герой переступить порог своего кабинета, а уже звонили телефоны на столе, огоньками бегал коммутатор.

Где-то в цехе взорвался котел с паром под давлением, кому-то не давали важные материалы, кто-то его вызывал срочно с докладом, да еще под дверями стояла очередь, ожидающая получения его крючков на разных документах.

А где же тут место для инженерного таланта? Здесь совсем другое нужно было. Прежде всего нужно было владеть административно-матерным языком, оперативно, без всяких расчетов решать разные вопросы, уметь находить срочно надежных исполнителей для решения различных важнейших проблем, держать на ушах сразу две-три телефонных трубки, кого-то гнать из кабинета, кого-то брать за горло, перед кем-то лебезить. Он такую «работу» не потянул. Он в другом деле был талантом.

За рубежом десятки миллионов человек работают по скользящему графику рабочего дня (СГР). При режиме работы, предположим, с 8 часов до 17 часов работник может прийти на работу в диапазоне с 8 часов до 10 часов в любое время, а покинуть работу с 15 часов до 17 часов также в любое время; с 10 до 12 часов и с 14 до 15 часов обязательно находиться на месте. Обед - 30 минут с 12 до 14 часов в любое время. При такой системе человек получает право распоряжаться своим временем - это огромный стимул, не требующий каких-либо затрат и дающий большой эффект.

На тех зарубежных предприятиях, где внедрен СГР, производительность труда поднялась от 3% до 12%, нет опозданий на работу, разгрузили общественный транспорт в часы пик. Значительно уменьшились прогулы, сократилась текучесть кадров, улучшился психологический климат.

Усложнился только учет рабочего времени. При выполнении фиксированного задания допускается недоработка в течении месяца до 20 часов. А переработанные часы аккумулируются на карточке учета рабочего времени работника и могут быть использованы в качестве отгула в любое время, либо присоединение к очередному отпуску. В бывшем СССР несколько десятков предприятий практиковали СГР с успехом. После распада страны информации об этом нет, т.к. наблюдается общий спад производства, и, видимо, сейчас не до этого.

В Эстонии, в г.Кохтла-Ярве весь город работал по СГР. На некоторых предприятиях был организован «общественный банк вре-



мени», куда вносилось 15% времени от переработанного. Но вот когда работнику требовалось не выйти на работу - ждет телевизионного мастера и т.п., специальная комиссия выделяет из банка общественного времени 8 часов и эти часы работнику оплачиваются.

В Кохтла-Ярве пошли и дальше. Из банка общественного времени могут поощряться работники других предприятий за помощь смежникам. В этом случае предприятие направляет другому предприятию письмо, в котором сообщается, что для поощрения вашего работника из банка общественного времени выделяется 50 часов. Получив такое письмо, директор отпускает своего работника в оплаченный отпуск.

Несколько слов о распорядительной деятельности. Распорядительство - это прямое руководство. Косвенное руководство - это рефлексивное управление. Абсолютное большинство менеджеров у нас в стране пользуется распорядительством - это проще, но эффект дает не всегда. Например, в распорядительной деятельности мастера преобладают поручения в виде цели, а в поручениях поступающих из правительственных и других вышестоящих организаций, а также от руководителей предприятий и организаций чаще всего в виде «деятельности».

Например, «Увеличить выпуск продукции», «Навести порядок в цехе», «Усилить борьбу с нарушителями дисциплины», «Сократить брак» и т.д. В данном случае исполнитель сам может определить, нужно ли вообще выполнять работу, а если нужно, то срок ее выполнения, ее качество он также определяет сам. Выполнение таких поручений без определенного регламента может растягиваться в 2-3 и более раза по сравнению с теми поручениями, которые имеют срок выполнения, ответственных за выполнение работы. И такое задание будет первоочередным для исполнителя, а менее конкретное задание, хотя может быть более важное, будет отодвигаться им на второй план. Очень хорошо действует практика ступенчатых поручений, которая повышает производительность на 8 - 12%.

Например, кооператив или малое предприятие строит дом. Общее задание есть. Но вот если бы рабочие получали задание ежедневно, т.е. ступенчато, то производительность резко бы возросла. Наблюдения показали, что, если работа дается ежедневно на весь день, то у рабочего постепенно вырабатывается твердый режим трудового дня, улучшается дисциплина труда, более полно используется рабочий день. Очевидно, что применение поручения со ступенчатой целью при организации труда людей, труд которых не поддается нормированию, привело бы к лучшему использованию рабочего времени и дало бы определенной экономической эффект.



## Распорядительная деятельность

Большое количество поручений с задачей, сформулированной в виде «деятельности», не согласуется с рекомендациями результатов, а не действий. При этом, чем выше организационный уровень, тем больше приведенный принцип управления не соблюдается в распорядительной деятельности.

Исследование распорядительной деятельности показало, что поручения с неформализованной задачей (из-за своей неопределенности и невозможности подвергать контролю исполнение) не вызывают практически никаких действий со стороны исполнителей.

Во многих случаях препятствием к увеличению доли поручений с формализованной задачей является неумение руководителей переформулировать неформализованные задачи в формализованные. Проведенные семинарские занятия с руководителями показали, что за несколько часов этому можно их научить.

Неформализованное поручение, с точки зрения руководителя, имеет распорядительный характер (оно требует что-то сделать), но с точки зрения исполнителя такие поручения имеют факультативный характер, так как нет критериев, по которым можно определить степень выполнения поручения. Исполнитель имеет в данном случае свободу в определении срока и объема работы. Исполнитель сам может определять, нужно ли вообще выполнять работу, а если нужно, то срок ее выполнения, ее качество и т.п. Практика показывает, что существует общая закономерность, состоящая в том, что задание с четко очерченными контурами, ясными задачами и определенными методами будет первоочередным для исполнителя. А менее конкретное задание, хотя может быть более важное, будет отодвинуто им на второй план.

Таким образом, формализованное поручение, характеризующееся конкретностью, вытесняет на второй план неформализованные поручения, отличающиеся неопределенностью, хотя бы по суду дела и более важные. Отсюда вывод: руководители, которые четко формулируют свои поручения, добиваются лучших результатов в распорядительной деятельности, чем те руководители, поручения которых являются неформализованными. Наблюдения за работой руководителей показывают, что распорядительная деятельность конкретных людей характеризуется заметным преобладанием формализованных поручений над неформализованными.

1. Эмерсон как-то заметил, что неясность и неопределенность в поручениях является отражением той неясности и неопределенности, которые имеются в голове руководителя, то есть автора поручения. (Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М., Экономика, 1972, стр.45).



Как показали исследования, в практике управления и в частности в поручениях отсутствует компонент права, то же самое можно сказать и о стимулах, которые в поручениях определяются крайне редко.

Распорядительная деятельность характеризуется также степенью единства командования и степенью единства распорядительства. Степень единства командования показывает, какую часть из получаемых поручений работник получает от своего непосредственного линейного руководителя. Степень единства командования выражается:

$$E_k = \frac{O_p}{O}$$

где  $E_k$  - степень единства командования;  $O_p$  - количество поручений, получаемых работником от непосредственного линейного руководителя;  $O$  - количество поручений, вообще получаемых работником.

Степень единства распорядительства показывает, какая часть получаемых распоряжений не противоречит друг другу и не исключает выполнения других поручений. Степень единства распорядительства выражается:

$$E_p = \frac{O_p}{O},$$

где  $E_p$  - степень единства распорядительства;  $O_p$  - количество поручений, не противоречащих друг другу;  $O$  - количество полученных поручений.

Наблюдения за управленческой деятельностью и интервьюирование руководителей показали, что работники при решении управленческих ситуаций вместо кооперационных связей охотнее прибегают к субординационным связям и особенно к линейным. Вызвано это тем, что в практике управления кооперационные связи считаются менее надежными при решении управленческих ситуаций, чем субординационные.

Чем дальше по горизонтали расположены два руководителя (т.е. чем длиннее объединяющая их линейная связь), тем менее они склонны принимать во внимание просьбы или требования.

Доверие к кооперационным связям подрывает и то, что в практике управления не всегда обещание, данное коллеге, выполняется. Вызвано это тем, что в данное время невыполнение поручения начальника грозит гораздо большими серьезными осложнениями, чем невыполнение просьбы коллеги из другого подразделения. То, что выполнение просьбы может оказаться гораздо более важным для общего дела, не всегда учитывается. Чтобы придать кооперационным связям больший вес и повысить их надежность при решении управленческих ситуаций, необходимо усилить их управленческую природу. Этому мы содействовали бы в том случае, если бы часть кооперационных связей рассматривали как распоряди-



тельные. Для этого вполне разумным представляется считать обещание, данное коллеге, за поручение. На возможность трактовать обещание как поручение указывает и то, что корректная взаимная договоренность (точнее само обещание) состоит из тех же компонентов, что и поручение. В конкретном обещании определяется: что должен делать обещающий (т.е. исполнитель) сделать или достичь, к какому сроку, какие ограничения действуют и т.д. Если бы обещание, данное коллеге, рассматривать как обязательное для него, то на него распространяются все составляющие поручения, так как оно обязывает кого-то что-то сделать. Следовательно, имеется возможность обещание, если ему придать обязательный характер, трактовать как поручение.

На целесообразность признания концепции кооперационного распорядительства управления указывают еще и следующие соображения:

1. Теория систем указывает, что увеличение количества активных связей любой системы, способной на саморегуляцию, увеличивает ее способность успешнее адаптироваться к изменениям окружения. Признание концепции о кооперационном распорядительстве содействует активизации заметного количества связей в организации.
2. Внедряя концепцию кооперационного распорядительства, мы тем самым увеличиваем управленческое содержание кооперационных связей, повышаем их значимость и надежность. Это, в свою очередь, повышает доверие к этим отношениям; создаются предпосылки для активизации кооперационных связей, и тем самым уменьшается нагрузка субординационных распорядительных связей.
3. Активизация кооперационных связей ведет к уменьшению трудовых затрат при решении управленческих ситуаций. Из-за уменьшения длины распорядительных связей одна кооперационная связь может заменить 4-10 линейных связей.
4. Увеличивается соучастие работников в управленческой деятельности. Это ведет к повышению интереса подчиненных к деятельности организации; повышается трудовая мораль, инициатива и лучше используются интеллектуальные возможности членов организации.
5. Изменяются отношения ответственности. Учитывается ответственность перед коллективом в сравнении с ответственностью перед непосредственным руководителем. Менее актуальным становится то, перед кем является исполнитель ответственным, и более актуальным - за что он является ответственным. Это повышает эффективность труда, особенно среди высококвалифицированных работников, которые хорошо представляют себе цели организации и имеют высокую мотивированность для их достижения.



К проблеме мотивации непосредственное отношение имеет совместимость характеров начальника и подчиненного. Попробуем рассмотреть микроэлементы организации с точки зрения психологии.

Организацию, как и любое другое явление, можно понять значительно лучше, если представить себе, из каких элементов она состоит.

**Организацией** можно считать двух или более людей, взаимодействующих в пределах установленных властных отношений для достижения общей цели. Попробуем определить базовый элемент или ячейку любой организации. Как представляется, любая организация должна иметь три основных элемента: руководителя, подчиненного и работу, которая должна быть выполнена. Эти три элемента характерны для любой организации - от самой маленькой и простой до самой большой и сложной. В больших организациях эти элементы многократно повторяются, поэтому мы считаем их элементарными частицами, базовыми элементами или **оргячейками**.

Таким образом, **оргячейка** - базовый элемент организации, который позволяет рассматривать организацию в новом свете, дает новый подход к анализу организаций.

Выдающиеся руководители прошлого использовали свою интуицию. Сейчас же наступает такой момент, когда вы сможете «читать» организации так же, как некоторые люди читают музыку... Если вы оцениваете организацию как совокупность оргячеек, состоящих из руководителя, подчиненного и рабочей ситуации, вы сумеете лучше оценить те силы, факторы, которые действуют в любой организации. Причем безразлично: большая или маленькая организация, каково ваше положение в ней. Вы все равно являетесь частью одной или более оргячеек. Взаимодействие элементов в оргячейках является наиболее важным отношением в организации. Таким образом, руководители работают с подчиненными, и насколько хорошо руководитель и подчиненный справляются со сложившейся рабочей ситуацией, определяет успех каждого и, соответственно, успех всей организации.

Описание оргячейки проводится с помощью трех идентичных шкал, которые характеризуют вид структуры, желательной для каждого элемента. **Шкала стиля руководства (лидерства)** показывает диапазон стилей, которые может применить руководитель в процессе руководства. **Шкала стилей подчиненного (шкала ведомого)** показывает диапазон стилей, который могут применять подчиненные в процессе работы, чтобы показать свою зависимость от навязываемой извне структуры. **Шкала рабочих ситуаций** показывает диапазон возможных рабочих ситуаций, определяемых сущностью работы. Шкалы проградуированы и дают количественную оценку каждой характеристики. Шкалы разделены на четыре части, причем необходимо отметить, что и названия и градация шкал даны с тем, чтобы была возможность их описать.



Стиль руководства

0 25 50 75 100

Стиль подчинения

0 25 50 75 100

Стиль руководства - структурно навязывающая степень

Стиль подчинения - структурно-зависимая степень

Концепция оргячеек дает вам возможность по-новому взглянуть на формальную организацию, в которой вы работаете, и вы сможете «прочитать» оргячейки, которые составляют вашу организацию. Вы поймете, что нет такого понятия, как плохой стиль руководства или подчинения и плохая работа, но различные типы и стили могут дать всевозможные сочетания, в том числе и нежелательные.

Принятие таких общих для всех руководителей решений, как подбор кадров, выбор кандидатуры на должность, может быть осуществлен более объективно на базе органализа. Органализ также поможет вам определить, какой элемент при существующей ситуации не гармонирует с другими элементами и должен ли он быть несколько видоизменен или в корне переделан. Это поможет вам также делегировать полномочия, обучать, консультировать, стимулировать ваших подчиненных. Органализ - это новый механизм, который поможет вам принимать решения, учитывающие вашу собственную карьеру и поведение, принимать сложные решения по найму и увольнению.

Опытный руководитель понимает, что подобрать хорошего, соответствующего своей должности работника гораздо важнее, чем его последующая подготовка. Хороший работник (и на своем месте) послужит своей организации долгие годы. Плохой работник или хороший, но не своем месте - это долгие годы печали и малоэффективной работы. Поскольку возможность подбора хороших кадров проблематична, многие организации тратят значительные суммы на проведение отборочных компаний, подбор кандидатур, и в результате выбирают тех, кто, как представляется, может быть полезен организации. Обычно выбор осуществляется на основе настоящих или потенциальных знаний кандидата, его навыков и умений. Еще чаще новые назначения делают на основе опыта предыдущей работы. Предполагается, что если человек хорошо выполнял аналогичную работу в другом месте, то он может исполнять ее и в данной организации.

В некоторых организациях тщательно анализируют каждую кандидатуру, но элементы органализа никогда не учитываются. Стиль руководства и подчинения кандидата на должность, стиль его вышестоящего руководителя, стиль его непосредственных подчиненных, структура рабочей ситуации очень редко рассматриваются. Такая практика часто приводит к тому, что хорошие подчиненные в хороших рабочих ситуаци-



ях, работая с хорошими руководителями, не справляются с работой. Все элементы сами по себе хороши, но друг другу не соответствуют.

Процедуры подбора и расстановки кадров могут быть различными. Как представляется, наилучшей процедурой подбора и расстановки кадров, существующей на базе органализа, может быть следующая:

1. Опишите работу с точки зрения обязанностей и ответственности
2. Разработайте идеальные и приемлемые характеристики кандидатов
3. Подыщите кандидатов
4. Проанализируйте каждую потенциальную оргячейку
5. Выберите кандидатуру, которая в наибольшей степени удовлетворяет требованиям в оргячейках

Тип работы	0	25	50	75	100
------------	---	----	----	----	-----

Структура работы, как ее оценивает руководство организации, отражается в должностных обязанностях. Чем более подробно и точно может быть описана работа, расписаны обязанности и технология (процедура) их выполнения, тем левее отодвигается по шкале типов работы ее оценка. Чем менее структуризована работа, чем больше творчества в процессе ее выполнения, тем правее по шкале работ располагается ее оценка. Таким образом, на первом этапе вы узнаете, какова должна быть работа. Следующей задачей является определение характеристики идеального работника для ее выполнения и минимального подбора качеств, которыми он должен обладать.

Многие руководители считают, что работники своей организации должны иметь приоритет при открывающейся вакансии, для этого достаточно на доске объявлений или в печатном органе организации поместить таблицу должностных обязанностей, чтобы работающие в организации знали об открывающейся вакансии и тех требованиях, которые будут предъявляться к кандидатам. В тех случаях, когда сотрудники своей организации подают заявления о приеме на вакантную должность, необходимо приложить все усилия, чтобы полностью проанализировать их стиль подчинения, стиль руководства вышестоящего руководителя, тип рабочей ситуации. Разумеется, все это будет учтено в дополнении к таким характеристикам, как стаж работы, компетентность, оцениваемые традиционными методами.

Практически всегда при назначении на должность отдается предпочтение работнику данной организации и рассматриваются все кандидатуры внутри организации до того, как начнут искать вне ее. Внутреннее продвижение по службе - одно из тех мероприятий, которые одобряют, как правило, все. У членов одной организации постепенно развивается внутри групповая общность мышления и они думают, что подобная



преданность будет вознаграждена в первую очередь.

Разница между организациями, как правило, определяется управлением. Всегда можно определить, в какой организации руководство действует, опираясь на коллективный разум. И всегда можно сказать, где положение неустойчивое, и каждый работник больше заботится о своей безопасности, чем о целях организации.

Каждый опытный руководитель знаком с таким явлением, как «прекрасный специалист - плохой руководитель». Например, в случае, когда работник прекрасно справляется с технической работой, имеет технические склонности (способности), он предпочитает строгие, не допускающие отклонений методики и в наибольшей степени зависит от внешних указаний. Он прекрасно работает на своей должности, и его могут выдвинуть на руководящую работу. Здесь-то и могут начаться недоразумения. Он может совсем не подходить для должности руководителя. Его оценка стиля подчинения располагается в левой части шкалы, поэтому и его оценка стиля руководства также будет располагаться в левой части шкалы стиля руководства. Если оценка типа работы и оценка стиля подчинения его подчиненных также будут располагаться в левой части шкалы, то можно предположить, что он справится со своей работой. Но для управленческой работы может потребоваться руководитель, оценка которого должна быть в правой части шкалы стиля руководства. Это означает, что человек, имеющий оценки 85 баллов по шкале стилей руководства, в случае необходимости может действовать как человек, имеющий оценку 55 баллов. Но практически невозможно имея оценку 55 баллов, действовать так же, как человек, имеющий 85 баллов. Многие успешно действующие руководители имеют оценку в левой части шкалы руководства, но ждать от них большей маневренности, гибкости не приходится. Они будут хорошо ладить с подчиненными такого же типа, но довольно плохо будут сходиться с клиентами и другими работниками аппарата управления. Выдвижение хороших работников на руководящие посты как поощрение за хорошую работу естественно и правильно. Но, к сожалению, выдвижение может обернуться неудачей как для самого работника, так и для организации, так как хороший работник не становится автоматически хорошим руководителем. Возьмем, например, случай с великолепным работником отдела сбыта, который умел квалифицированно оформлять договора и вести переписку с организациями. Но он потерпит неудачу в своем новом качестве. Все дело в том, что оценка стиля специалиста-инженера лежит и по шкале руководства и по шкале подчинения в диапазоне между 75 и 100, тогда как тип рабочей ситуации руководителя отдела сбыта лежит в диапазоне 25-50.

В этом разделе мы только чуть-чуть приоткрыли дверь в бескрайние возможности мотивации человека. К проблемам мотивации мы еще будем возвращаться в этой работе.



"Сила слова - беспредельна.  
Удачного слова часто достаточно  
было, чтобы остановить  
обратившееся в бегство войско,  
превратить поражение в победу и  
спасти страну."

Э. Жерарден

#### 4. Культура речи и манера поведения

Восемьдесят процентов времени в работе менеджеров проходит в контактах с людьми. Поэтому умение говорить является важной составной частью авторитета менеджеров и эффективности достижения целей.

Большинство людей старается не нарушать норм лингвистического поведения. Отклонение от этих норм вызывает раздражение окружающих и может приводить к негативным социальным санкциям, как и нарушение других традиций и обычаев. Люди теряют уважение к тем, кто не может говорить как следует, и они часто проникаются уважением к другим, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Неправильное произношение слов - это, прежде всего, общее оскорбление, и, если не вызывает более сурового наказания, обидчик часто становится объектом насмешек. Умение литературно говорить - кратчайший путь к известности и повышению авторитета.

Общение начинается с создания контакта. Создание контакта связано с преодолением определенного психологического барьера. Иногда людям эти барьеры кажутся такими непреодолимыми, что они отказываются вообще обращаться к кому-либо. Психологический барьер тем больше, чем выше позиции партнера и чем ниже самооценка и уверенность в себе инициатора контакта.

Если партнеры не знакомы, или встречаются редко, в начале встречи следует обратить внимание на преодоление барьеров общения, создание взаимного доверия так, чтобы контакт оказался удачным. Здесь инициатива принадлежит менеджерам - они более опытные, у них больше может быть житейского опыта, чем у более молодых собеседников и, наконец, само положение требует от них первых шагов к сближению.

Самая приятная мелодия в ушах человека - это его имя. Контакт начинается с восприятия друг друга. Чем приятнее окажется для другого партнер, тем вероятнее может быть достигнута цель контакта, тем успешнее будут развиваться и другие контакты. К запросам вежливого приятного человека в общении относятся более уступчиво, с его мнением легче соглашаются, к его действиям относятся менее критично.

Вспомним Сократа - этого величайшего из людей. Сократ



23 столетия назад вложил неоценимую лепту в изменение направления человеческого мышления. В чем же заключался его метод? Говорил ли он людям, что они неправы? Никогда. Он был слишком мудр для этого. Его особенность доказывать и убеждать оппонента, основываясь на получении утвердительных ответов. Такие методы теперь называются сократовскими. Он ставил вопросы таким образом, что оппонент был вынужден с ними соглашаться. Он добивался одного утверждения за другим, пока не накапливалось большое количество выигранных «да». Это и позволяло привести оппонента к заключению, против которого он был несколько мгновений назад. Когда вы захотели сказать человеку, что он неправ, вспомните Сократа и его методы.

Слово - один из важнейших элементов воздействия на подчиненных в процессе управления. Речь может вызвать положительные (радость, гордость, удовлетворенность результатом труда и т.п.) и отрицательные эмоции (страх, гнев, обиду, желание мщения и т.п.), в результате меняется и настроение и работоспособность.

В работе организатора львиная доля рабочего времени уходит на совещания, согласования, поручения. В каждом случае важно найти необходимую форму общения, тональность, аргументы.

Сухо, без эмоций прочитанный доклад вызывает у слушателя сон. Интонация подчеркивает, а иногда и изменяет сущность слов и смысловую информацию.

Бернард-Шоу как-то заметил, что 50 раз можно сказать «да» и 50 раз «нет», и каждый раз они будут иметь другое значение.

Простое сердечное слово, хорошо подобранные аргументы, эмоциональная окраска - средства, которые способствуют установлению психологического контакта между руководителями и подчиненными.

При защите своей точки зрения менеджер не должен оказывать давления на личность партнера: «У тебя устаревшее представление об исполнительности», «Ты лжешь!». На такие нападки всегда наступает защитная реакция, при которой человек начинает защищать свою точку зрения. Опровергая аргументы оппонента, хорошо использовать слова: «Не кажется ли Вам...», «Не должны ли Вы учитывать эти аспекты...».

Специалисты по менеджменту считают целесообразным использовать следующие сочетания фраз:

- «нужно признать, что я принял неверное решение»;
- «вы прекрасно справились с заданием»;
- «каково ваше мнение?»;
- «давайте решать проблему вместе»;
- «я признателен вам за выполненную работу»;
- употребляйте чаще слово «мы» вместо раздражающего «я».



Иногда полезно согласиться с другой стороной - как ни странно это кажется - чтобы затем по частям опрокинуть его точку зрения. «То, что ты говоришь, в принципе верно, но здесь следует иметь в виду следующие аспекты...», и последующим разговором опрокидываются аргументы противника. В данном случае, предварительным согласием ослабляется желание противника защищать себя, и, как правило, люди тогда соглашаются быстрее. Никогда не следует опускаться до споров. Лучше задать вопрос: «Ты не согласен с моим предложением, а как по-твоему следует поступать, чтобы разрешить проблему?».

Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего».

Умение слушать - это один из самых простых элементов хорошего тона поведения и весьма эффективных. «Не слушать, - писал Бальзак, - это не только отсутствие вежливости, но и признак пренебрежения... Ничто так не окупается в общении с людьми, как милостыня внимания...». Менеджер, уважающий мнение других, не позволяющим личным эмоциям брать верх над собой при решении того или иного вопроса, как правило, вызывает глубокую симпатию у работников.

Легенда повествует, что однажды к Сократу привели нового ученика. Юноша горел желанием овладеть мастерством красноречия. Побеседовав с ним несколько минут, знаменитый философ потребовал двойную плату. «Почему?» - удивился будущий ученик. «Потому, что мне придется учить тебя двум наукам, - сказал философ, - как красиво говорить и как слушать».

Специалисты в области человеческих отношений указывают, что



умение слушать является одним из главных показателей культуры человека. «Никто так ярко не признает свое невежество, - говорил Саади, - как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам начинает говорить». Поэтому, наверное, нам приятнее обращаться не с тем, кто хорошо говорит, а с тем, кто умеет слушать. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. Менеджер, который не умеет быть внимательным к другим, никогда не завоеует любовь и уважение подчиненных. Умение слушать - профессиональная черта священников. Наша христианская церковь использует блестяще этот метод на исповедях прихожан. Поэтому не случайно одним из направлений повышения квалификации менеджеров в США, Японии и ФРГ являются курсы «Эффективного слушания».

Если фирма большая, то с высшим менеджером (директором, управляющим, президентом) рядовые работники встречаются редко, но они могут видеть его на годовых отчетах, на днях качества в роли основного выступающего и то впечатление, которое в таких случаях создается у них, является важным слагающим авторитета менеджера. Кроме того, высшему руководителю часто приходится представлять в разных организациях, выступать на совещаниях.

Специалисты утверждают, что для подготовки хорошего выступления на 1 минуту требуется 20 минут подготовки. Подготовка схемы выступления, подбор материалов, крылатых слов, анекдотов, проработка тезисов или всего выступления.

Мастера-ювелиры говорят, что только тщательная огранка заставляет природный алмаз сверкать всей своей неотразимой красотой. То же самое можно сказать и об ораторе или лекторе. Современная аудитория не приемлет менторского тона, ей нравится разговор по принципу «взрослый-взрослый». Привлечь внимание аудитории нужно сразу, например, начав так: «Объективны ли все трудности на нашей фирме в условиях переходного периода к рыночной экономике?». «Несколько лет назад мне пришлось встретиться с президентом одной американской фирмы, который преподавал мне поучительный урок...». Выступление должно сопровождаться сравнительными материалами, цифрами, юмором. Заканчивая выступление, можно вернуться к его началу, можно призвать людей к выполнению какой-либо задачи, можно акцентировать внимание на проблеме.

Важным элементом публичного выступления являются ответы на вопросы. Никогда не уклоняйтесь от ответов, если не знаете, то попросите спрашивающего зайти к Вам и подготовьте ответ.



Жизнь - это театральные подмостки, на которых в разных ролях появляются все люди.

В жизни бесчисленное множество ситуаций, и в каждом случае хороший менеджер как актер должен чувствовать и действительно чувствует то, что он хочет изобразить. Штампы никогда не взволнуют аудиторию, а взволнуют его актерская эмоция. Например, если сжимать кулак, сильно сокращать мускулы тела или спазматически двигать, то можно довести себя до высокого физического напряжения, которые часто воспринимаются аудиторией слушателей как проявление сильного темперамента, возбужденного страстью.

Элементы артистизма необходимо использовать во многих профессиях: лекторской и преподавательской работе, в работе следователей и «особенно» в работе руководителей. При помощи манеры поведения можно преуспеть в деловых переговорах, добиться успехов в личных взаимоотношениях.

Знание языка телодвижений поможет вам внушить к себе доверие и симпатию<sup>1</sup>.

На рис.15 показано положение, при котором поза, занимаемая человеком - здесь обращает на себя внимание «подпирание щеки указательным пальцем, в то время другой палец прикрывает рот, а большой палец лежит под подбородком. Ноги скрещены, и другая рука лежит поперек тела, голова и подбородок наклонены (враждебно).

Жест сцепленных пальцев рис.16 обозначает разочарование и желание человека скрыть свое отрицательное отношение. Этот жест может рассматриваться в трех вариантах: сцепленные пальцы находятся на уровне лица, руки находятся на столе (рис.17), руки на коленях в позе сидя или внизу перед собой (рис.18).

В каких случаях человеку хочется взять пальцы в рот?

Этому может способствовать сильное угнетение - это бессознательная попытка человека вернуться в безопасное и безоблачное прошлое, к покою на груди матери.

Пальцы во рту говорят о потребности в поддержке, помощи. Поэтому, когда появляется этот жест, нужно оказать человеку поддержку, либо обещать ему гарантии (рис.19).

---

<sup>1</sup>См. Аллан Пиз. Язык телодвижений. Изд-во Ай Кью, Н.Новгород. 1993 г.



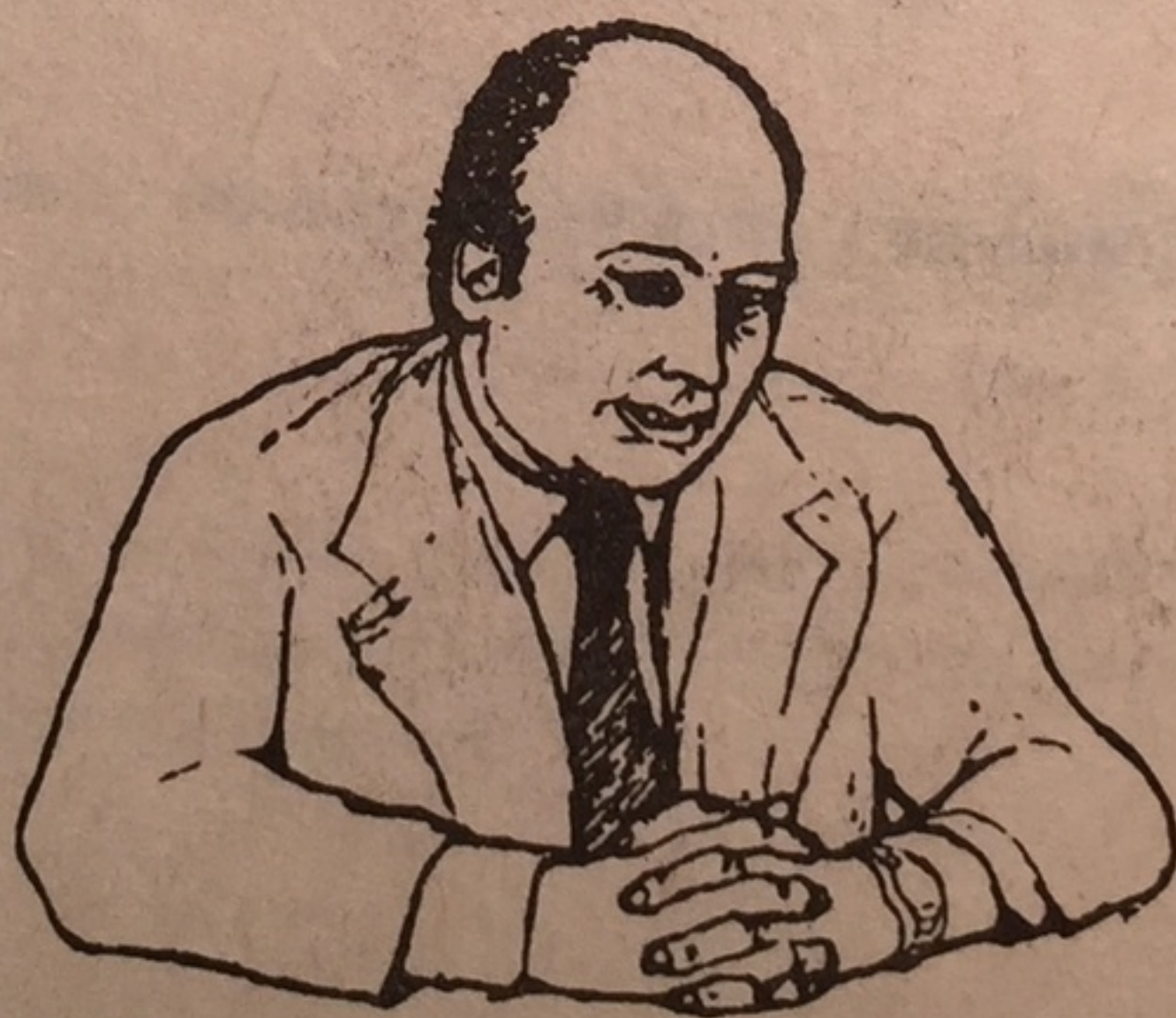


**Рис.15. Типичная поза критической оценки**



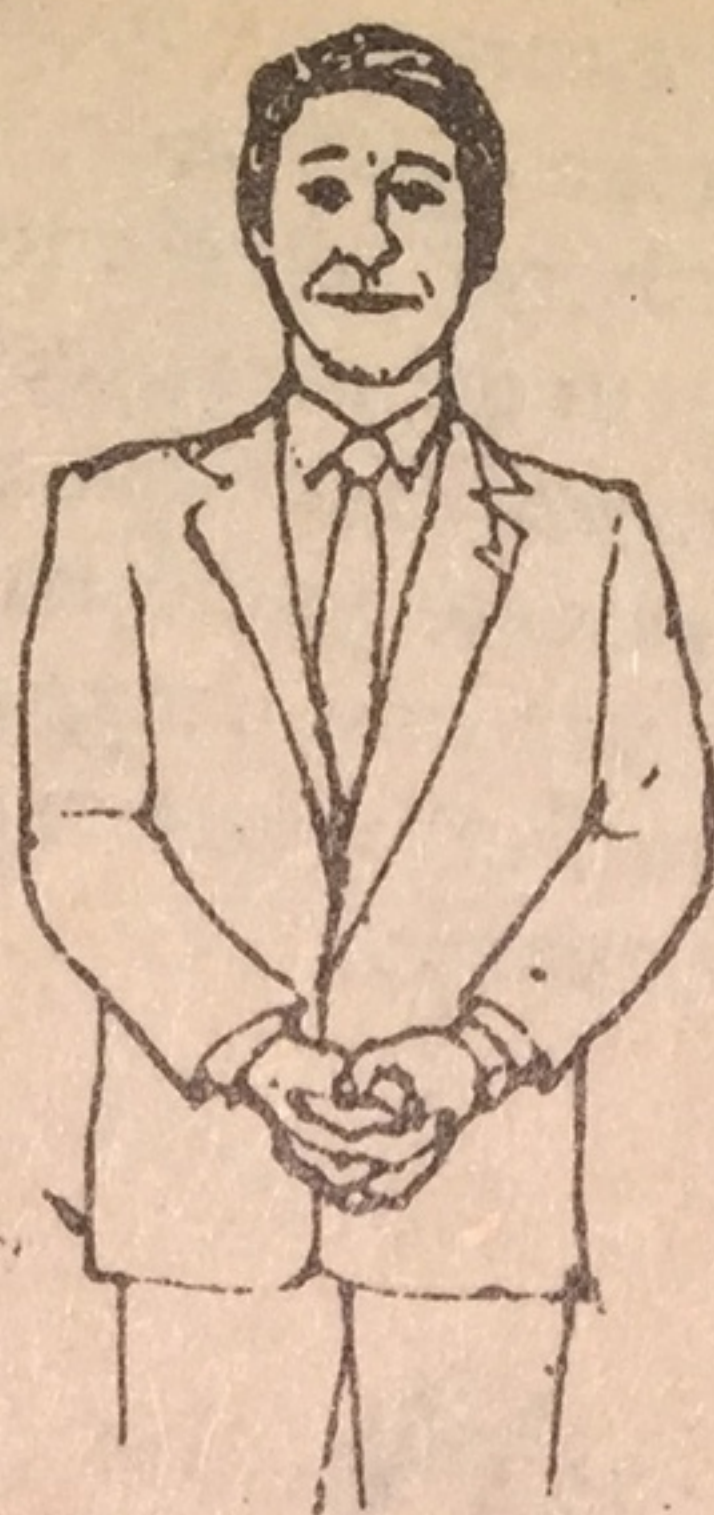


**Рис.16. Сцепленные пальцы рук в поднятом положении**



**Рис. 17. Среднее положение сцепленных рук**





**Рис. 18. Нижнее положение сцепленных рук**

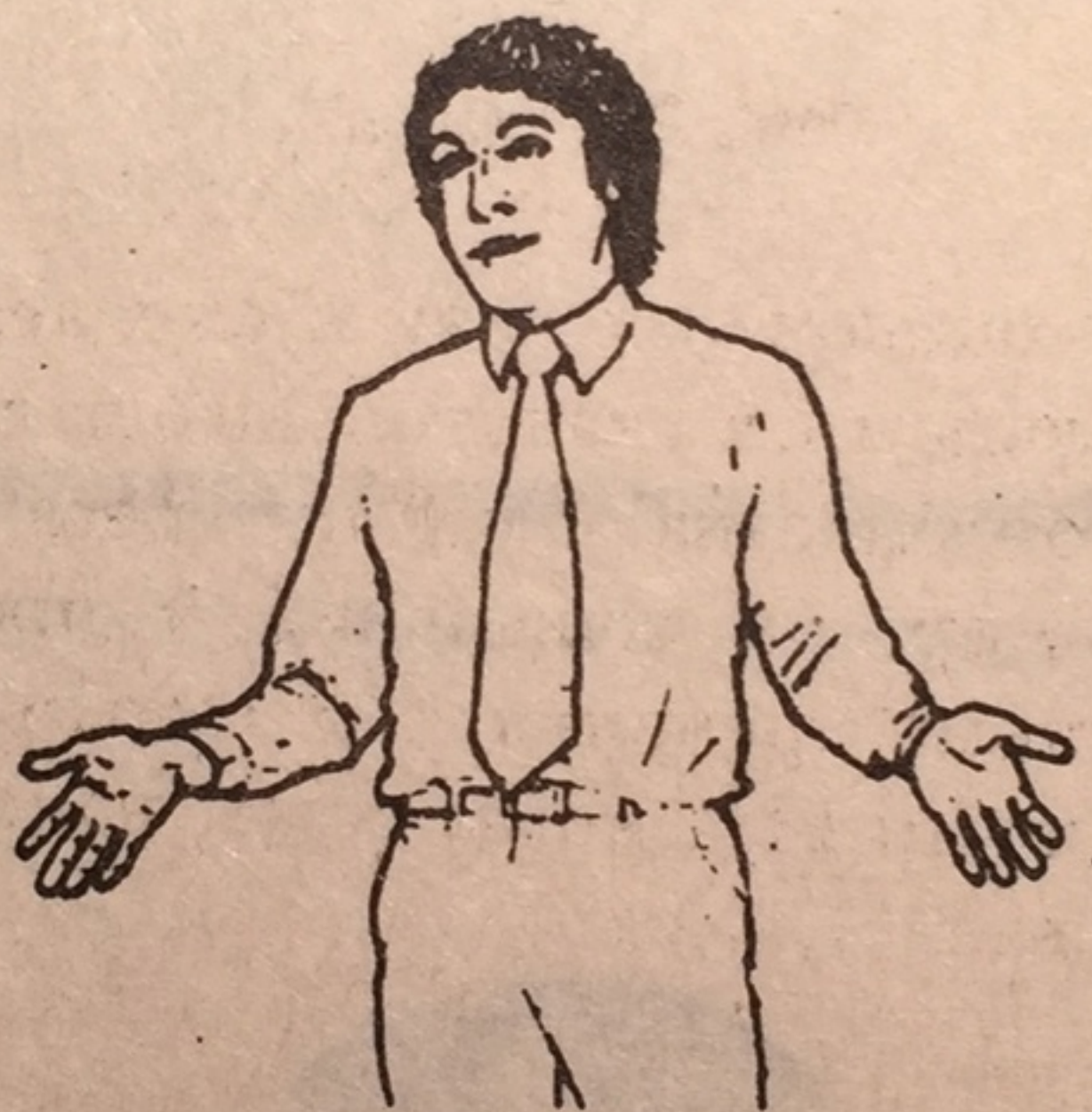


**Рис. 19. Здесь требуется поддержка**



В случае, если вашим собеседником оказался человек с рисунка 15, и вы попросили бы его высказаться по поводу ваших оценок событий, на что он ответил бы, что с вами не согласен, то положение его соответствовало бы его заключению. Если же он скажет, что вы говорите блестяще, он лжет, и его слова и жесты будут недействительными.

Пусть каждый менеджер представит себе, какое впечатление на человека, пришедшего на прием, произведет описываемая поза. И наоборот, поза на рис.20 «Позвольте мне быть с вами полностью откровенным», на котором изображен человек, раскрывший перед собеседником ладони - этот жест - проявление безусловного рефлекса - свидетельствует о том, что человек говорит правду.



**Рис. 20. "Позвольте мне быть с Вами полностью откровенным"**

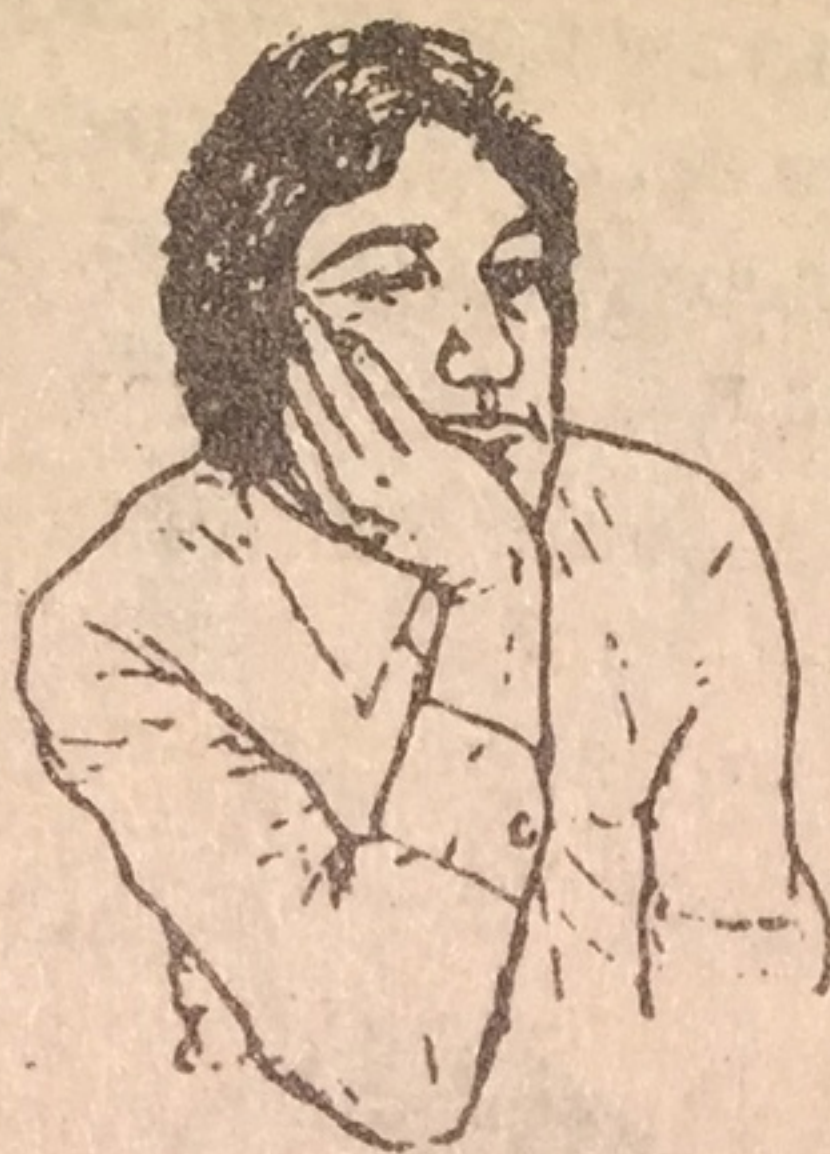
Профессиональные мошенники обычно обладают талантом - приводить в нужное положение свои руки. И чем искуснее это делается, тем лучше воспринимается их ложь... Свои акции доверия можно повесить держа ладони открытыми. А вот когда жест этот становится привычкой, уменьшается количество лжи в вашей речи - это доказано научно.

Когда ладони повернуты вниз, в вашей позе сейчас же появляется оттенок начальственности.

Когда служащий подставляет руку под подбородок для того, чтобы подпереть голову - это признак, свидетельствующий о том, что ему стало скучно, а чтобы не заснуть, голову поддерживает рукой (рис.21).

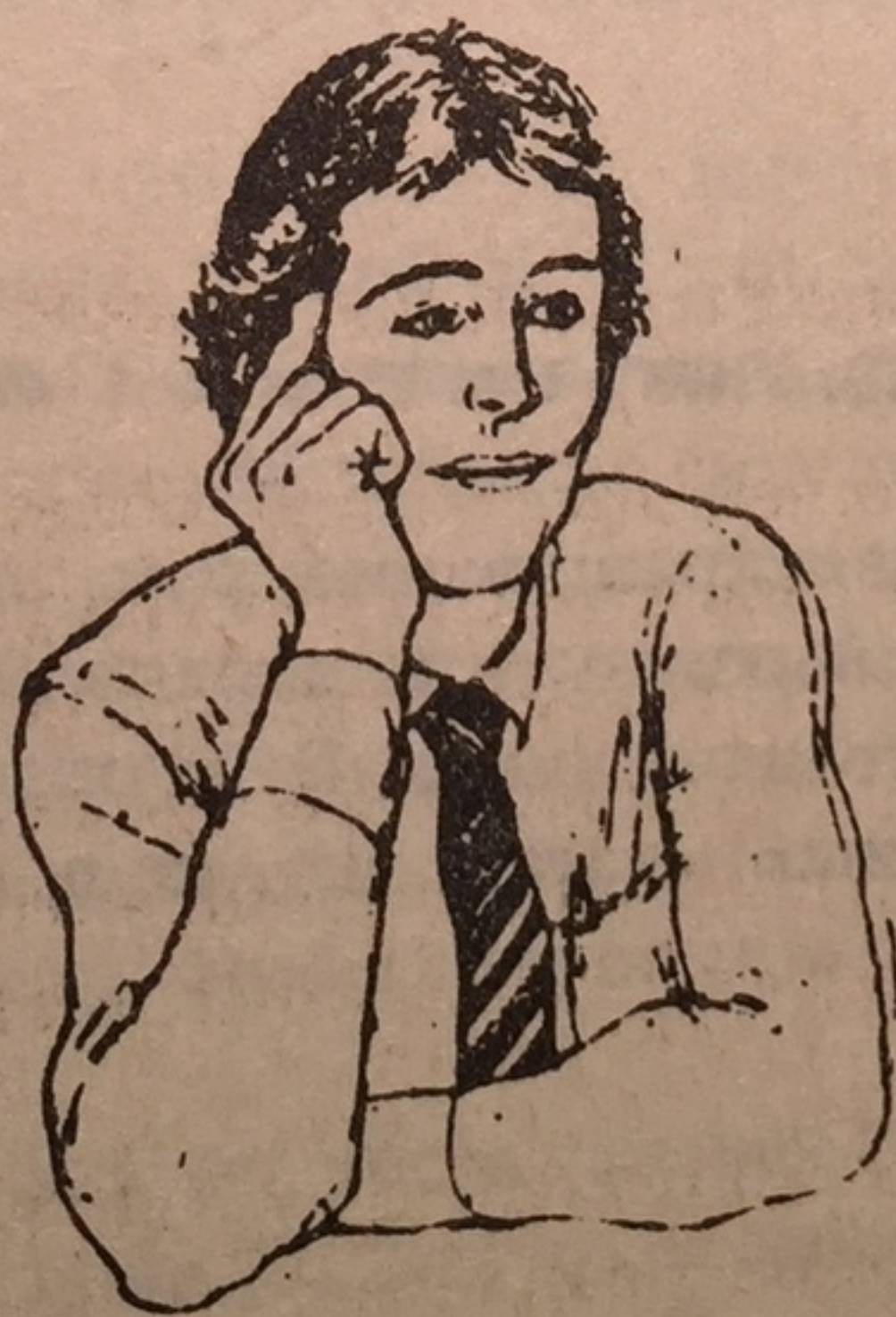
Как может быть оценен человек, к которому вы обращаетесь? Это нужно помнить менеджерам! Они всегда в фокусе внимания подчиненных.





**Рис. 21. Скука**

Человек принимает оценочную позу в случае, если он подпирает щеку сжатым в кулак пальцами, а указательный палец упирается в висок (рис.22). Но бывают обстоятельства, когда интереса нет, но подготовленные менеджеры, например, на совещании у президента компании, пользовались этим жестом, проявляя тем самым уважение к шефу. Настоящий интерес проявляется, когда рука, находясь под щекой, не служит опорой для головы.

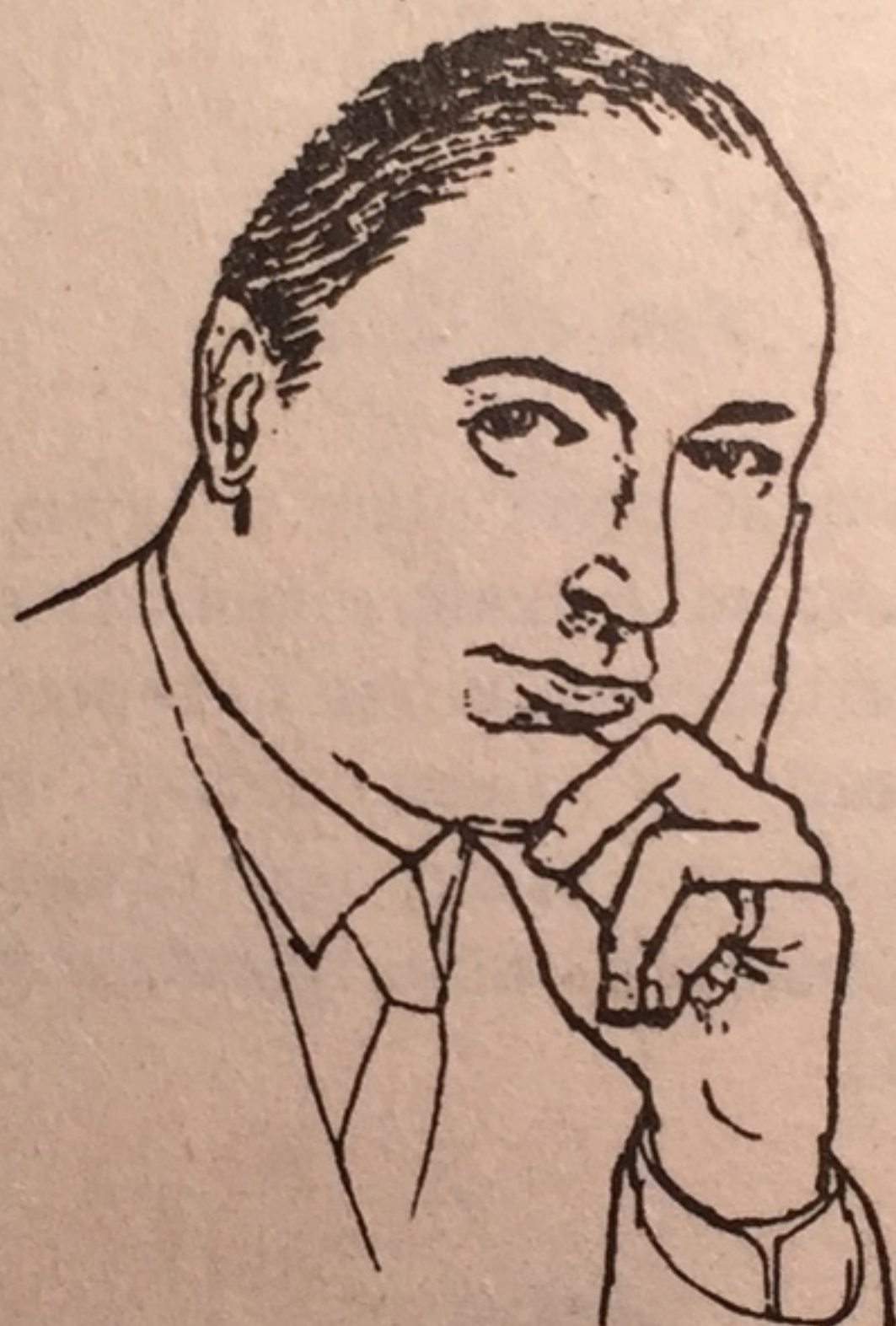


**Рис.22. Поза заинтересованного и оценивающего человека**



Если же указательный палец направлен вертикально к виску, а большой палец поддерживает подбородок, это свидетельствует о том, что слушатель негативно или критически относится к выступающему или к его сообщению (рис.23. У него негативные мысли).

Выступающий, видя подобную реакцию, должен что-то предпринять, изменить тон и содержание сообщения.



**Рис. 23. У него негативные мысли**

Банальное, типичное скрещивание рук является почти во всех случаях обозначающим оборонное или неудовлетворительное состояние человека, использующего этот жест. Этот жест можно встретить на собраниях, в общественных местах, где люди могут чувствовать себя неуверенно (рис.24).





**Рис.24. Стандартный жест - скрещивание рук на груди**

Аллан Пиз пишет, что однажды, выступая, он подверг резкой критике очень достойных людей и в это же время попросил всех сохранить позу. Каково же было изумление слушателей, когда они увидели, что почти все присутствующие сидели сложив руки на груди и сделали они это сразу после того, как началась моя словесная атака на уважаемых ими людей. Менеджеры должны помнить, что беседа тет-а-тет, они могут вызвать у собеседника скрещивание рук на груди, сейчас же можно сделать вывод, что он с чем-то не согласен. Постарайтесь подействовать на человека, чтобы он изменил свою позу. Дайте собеседнику что-нибудь в руки.

Как вы думаете, что значит, когда человек сидит закинув ногу на ногу и обхватив ногу руками? (рис.25). Это проявление упрямства и игнорирование собеседника, либо преподавателя: «Ну, посмотрим, чему вы можете нас еще научить?» В таких позах часто сидят директора предприятий на курсах повышения квалификации, если, конечно, позволяет обстановка, т.е. свободное пространство.





**Рис. 25. Закладывание ноги на ногу с обхватыванием ноги руками**

Знание языка телодвижений, с одной стороны, позволяет определить отношение человека к тому, что вы говорите или делаете, с другой стороны - дает возможность сам вамому по системе Станиславского занимать такую позу, которая сразу же может ввести оппонента в заблуждение и вы представите в благоприятном свете.

Попробуем остановить внимание читателя на некоторых советах.

«Если вы вспыльчивы, постарайтесь как можно чаще (несколько раз в день) выполнять роль уравновешенного человека. В процессе этих репетиций спокойно реагируйте на отрицательные моменты не только внешние, но и внутренние. Законы психики удивительны. При таких репетициях «срабатывает» «обратная связь», и человек перевоплощается в того, роль которого он репетировал. При систематических тренировках элементы игры закрепляются, и характер делается таким, как и во время игры.

1. Кака по о
2. Долж
3. Как
4. Како менед
5. Каки
6. Что з
7. Являе менед
8. Расск

1. Должн реорга
2. Что эф услови
3. Как вы
4. Имеет менед
5. Какое з одевать



### Вопросы для повторения.

1. Какая разница между рефлексивным управлением и управлением по отклонениям?
2. Должен ли менеджер знать основы психологии человека?
3. Какие стили работы менеджеров вы знаете?
4. Каковы характерные черты авторитарного стиля работы менеджера?
5. Какие бы стимулы вы использовали на своем участке работы?
6. Что эффективнее: поощрение или наказание?
7. Является ли умение литературно говорить слагающей авторитета менеджера?
8. Расскажите о языке телодвижений

### Вопросы для дискуссии.

1. Должны ли, по-вашему, психологи принимать участие при реорганизациях фирмы и нововведениях?
2. Что эффективнее - административное давление или создание условий для плодотворной работы?
3. Как вы понимаете мотивацию персонала?
4. Имеет ли культура речи отношение к внутренней культуре менеджера?
5. Какое значение имеет умение правильно держать себя, со вкусом одеваться, уметь не только говорить, но и слушать.



## ГЛАВА 4

### Предприниматели и менеджеры в сферах обслуживания и торговли

Большинство современных менеджеров работает в торговле, посреднических фирмах, биржах, банковских структурах и в сфере услуг. Торговля оказалась наиболее привлекательной сферой приложения неистраченного энтузиазма. В торговле много возможностей уменьшить налоги за счет того, что часть расчетов с поставщиками и большинство с покупателями осуществляется за наличный расчет. А проконтролировать эти операции государство не в состоянии.

Торговля и услуги в стране, где не хватает ни того, ни другого, не требует высокой квалификации. Но это пока! Идет постоянно процесс возникновения новых фирм и организаций, грядет конкуренция и тогда... во весь рост встанет проблема выявления новых рыночных возможностей. Даже теперь ни одна торговая фирма не может постоянно полагаться на одни и те же товары.

И рано или поздно перед предпринимателем встанут вопросы:

**Каково положение фирмы в настоящее время?**

**К чему нужно стремиться?**

**Как этого достичь?**

**Каково положение фирмы в настоящее время?**

Нужно выяснить то, что ваш персонал вкладывает тот же смысл в такие понятия как «развитие бизнеса», «сохранение клиента», «привлечение клиента или покупателя». Все работники фирмы должны представлять себе ее цели и направленность деятельности. Если персонал фирмы отдает себе отчет в определении надежности спроса на некоторые товары и виды услуг, усматривая в этом элементы конкурентоспособности, то это уже залог процветания. Нужно организовать для них подготовку.

Пользуетесь ли Вы и ваш персонал вилкой цен в зависимости от времени года, времени суток, дней недели, имущественного положения



покупателей и клиентов? Как покупатели воспринимают ваши цены? Как ведут себя ваши конкуренты, какие у них преимущества? Кто ваши клиенты? С какими проблемами вы сталкиваетесь? Что вы ждете от будущего? Какую репутацию вы хотели создать своей фирме?

Когда смотришь на множество палаток в городе и интересуешься наличием и ассортиментом товара, то приходите к выводу, что все эти палатки наполнены одним и тем же, - это «сникерсы», «марсы» и другие сладости, это различное спиртное, это соки и воды, сигареты. А кто-либо из предпринимателей подумал о том, что для 80% населения покупка перечисленного недоступна. И где же должны купить старушки гречку, рис, пшено, овсянку, - странная логика мышления у наших торговых бизнесменов.

А где же обслуживание в кредит - это принято во всем мире, а из-за отсутствия такового фирма теряет клиентов.

В палатках и магазинах можно увидеть широкую продажу теле- и видеотехники. Но кто задумался над тем, как обойти конкурентов. А для этого достаточно организовать, например, бесплатную доставку телевизора на дом и его установку, либо продажа видеоманитонов с 5-10 видеокассетами впридачу бесплатно. В этом случае можно поднять и цену - никто этого не заметит.

Очень часто предприниматели чувствуют разочарование в результатах своей деятельности по созданию благоприятных условий для продажи своих услуг лишь потому, что слишком рано сдаются. Сдаются прежде всего потому, что не хотят провести анализ деятельности своей фирмы, который позволит определить:

- товары и услуги, которые вы предлагаете;
- где и каким образом вы предлагаете свои товары и услуги (место);
- цена ваших товаров и услуг;
- способы доведения услуг до клиента;
- кто же ваши клиенты.

Выясните, что же клиент получает от ваших услуг и приобретения ваших товаров. **Ставьте себя на место клиента.**

Ответьте себе на вопрос - насколько такие товары или услуги оправдали бы ваши ожидания.

Считали ли вы когда-нибудь, сколько клиентов (покупателей) обслуживает ваша фирма?

В каких консультациях и советах вы нуждаетесь?

В чем же видите сильные стороны и недостатки вашего персонала?

Старое правило торговли гласит: «Найди у своих бывших клиентов пять общих черт - и ты сможешь указать следующего в толпе».

Принимаете ли вы предварительные заказы от своих клиентов, и если да, то в срок ли вы их выполняете?

Интересуйтесь своими конкурентами.



Составьте их список, пользуясь рекламными объявлениями и справочниками.

Закажите рекламные материалы конкурирующих фирм.

Узнайте, что они пишут о себе.

Пошлите в конкурирующую фирму своего «агента» в качестве клиента, человека, ищущего работу, студента, делающего дипломный проект. Пусть он добудет интересующие вас сведения.

Анализ реализации и клиентуры можно осуществить, ответив на вопросы по следующей схеме:

1. Сколько новых клиентов покупали ваши услуги за последние 12 месяцев?
2. На сколько процентов увеличилось число новых клиентов по сравнению с предыдущим аналогичным периодом?
3. Каковы размеры покупок, сделанных вашим клиентом за последние 12 месяцев? (Разделите всех клиентов на категории в зависимости от объемов купленных ими товаров или услуг: крупные, средние, малые).
4. Как часто эти клиенты пользуются вашими услугами?
5. Можете ли вы выделить какие-нибудь общие черты в этих категориях? (Пол, возраст, профессия).

Установите, какой объем доходов принес фирме каждый вид услуг, либо каждый проданный товар за последние 12 месяцев (составьте таблицу).

Распределите товары и услуги по спросу, которым они пользуются.

Научиться видеть за повседневными проблемами новые возможности — одна из самых трудных задач. А ведь там, где видны одни проблемы, можно при желании разглядеть и резервы.

Ставьте вопросы так, чтобы они помогали вам увидеть то, что можно сделать, а не то, чего нельзя.

**Не говорите:** Мы это уже пробовали.

**Спросите:** Что изменилось с тех пор, как мы это пробовали.

**Не говорите:** Это слишком дорого обойдется.

**Спросите:** Выгодно ли это для нас? Сколько можно с этого получить?

**Не говорите:** Это не сработает.

**Спросите:** Что из этого может сработать?

**Не говорите:** Это слишком радикальная перемена.

**Спросите:** Какого прогресса мы достигнем в результате этой перемены?

**Не говорите:** У меня нет для этого времени.

**Спросите:** Кому это можно поручить?

**Не говорите:** Мы никогда так прежде не делали.

**Спросите:** Что нужно изменить, чтобы мы могли сделать это по-новому?



Давайте уделим немного времени ознакомлению с психологией торговли. Каждый день целый сонм продавцов встречает еще во много раз большее количество покупателей. И покупатели, и продавцы стремятся сэкономить время. Поэтому как можно меньше слов и действий.

В условиях, когда продавцу все равно, кому продать товар, а покупателю - у кого купить, возникают кратковременные формальные отношения. Покупателю нужны свежие и высококачественные продукты и изделия широкого потребления, внешний вид которых отвечает его требованиям. А продавцу важно продать товара побольше. Одного интересуют показатели работы магазина, а другому на это наплевать.

Особое значение в торговле имеет форма массового стандартизированного поведения, временно стихийно появляющегося - мода.

Влияние моды - это не только вещиизм (одежда, мебель), но это и литературное и художественное творчество. Мода фокусирует в себе и новизну и консерватизм, индивидуальность и обезличенность, - это возможность для самовыражения, - это одновременно и каторга. Необходимо предвидеть изменения моды, определить конкурентов в приобретении модных товаров, либо предоставление услуг - упустили момент, вас тут же опередят.

Конкурентная борьба будет обостряться все время. Это потребует изменения форм и методов обслуживания, направленных на привлечение покупателя.

**«Ничего так дешево не дается и ничего так дорого не ценится, как вежливость и улыбка»** - гласит народная мудрость. Улыбке принадлежит роль установления эмоционального контакта с покупателем.

Тайна действия улыбки продавца заключается в том, что она вносит в общение взаиморасположение и тем самым побуждает участников процесса покупки-продажи выполнять ряд моральных обязательств и ограничений, которые могут отсутствовать в условиях обезличенного общения.

Попробуйте обидеть улыбающегося человека - это практически невозможно. Улыбка свидетельствует о желании доброжелательного контакта.

Если продавец сумеет сохранить вежливость и выдержку во всех ситуациях, даже конфликтных, не позволит себя спровоцировать на грубость, он становится неуязвим, и это приведет его к явному преимуществу над грубияном. Такое поведение обезоруживает скандалиста. Подобная тактика либо вынудит грубияна уйти, либо изменить свое поведение.

Торговые менеджеры и предприниматели должны знать, что оказывает влияние на плановые и импульсивные покупки, осуществляемые их клиентами.

Например, на импульсивные покупки чаще всего оказывает влияние



сочетание грамотно в художественном смысле подобранных сочетаний расцветок упаковки товара.

А кто знает, что входя в большой магазин покупатели, как правило, идут вначале в левую сторону. В некоторых магазинах пробовали перебрасывать секции, но все равно большинство людей шло влево. Этот феномен ученые объяснить не могут, но увеличить прибыль знание этого может помочь.

Хочу обратить внимание на значение рекламы.

Стоимость рекламы в США составляет до 3% общего валового национального продукта. Расходы на рекламу равны половине всех расходов на образование в США. Самый важный принцип рекламы сформулировали в одной крылатой поговорке по рекламе: «Стреляйте отдельно в каждую птицу, а не сразу во всю стаю!»

Хотя каждый индивидуум имеет неповторимые черты характера и качества, все-таки в вопросе восприятия у некоторых людей имеется сходство.

Люди могут, например, группироваться по информационным потребностям:

1. Группа специалистов, обладающая знаниями и интересами в определенном направлении.
2. Группа лиц, у которых совокупность знаний и интересов постоянно перемещается в информационном пространстве.
3. Группа дилетантов, которые готовы воспринять любую информацию, которая, как правило, не оседает в долговременной памяти.
4. Обыватели, у которых неразвитая информационная система не позволяет удовлетворить даже естественные информационные потребности.

Таким образом, выбор адресатов рекламы - дело не простое. С точки зрения воздействия рекламы потребителей можно разделить на пять групп:

1. Группа лиц, с большим желанием приобретающих данных товар - 20%
2. Группа лиц, уверенных в преимуществах товара, но еще не принявших решения о его приобретении - 20%
3. Группа лиц, понимающих выгоды, которые они получают, приобретая данный товар, но еще не убедившихся в этом окончательно - 20%
4. Потребители, ничего не знающие о товаре - 20%
5. Лица, осведомленные о существовании данного товара, но не знающие о его преимуществах - 20%

Предположим, что реклама сыграла свою роль. В этом случае потребители каждой категории могут подняться на ступень выше, а таких может быть до 50% в каждой группе.



А общая картина примет такой вид:

- покупающие товар - 28-30%
- убежденные - 18-20%
- понимающие - 18-20%
- осведомленные - 18-20%
- неосведомленные - 8-10%

Рекламный материал должен встречаться читателю через определенные промежутки времени в таком количестве, чтобы это позволило образовать в сознании достаточно устойчивые связи и способствовало запоминанию. Запоминание очень редко достигается при первом ознакомлении с материалом. В этом случае положительные результаты дают повторения рекламного объявления, которые увеличивают продолжительность действия эмоционального образа и тем самым повышают вероятность закрепления в сознании логического образа. Наблюдения, проведенные психологами, подтверждают это положение. Вот их выводы:

В первый раз читатель не замечает объявления.

Во второй раз замечает, но не прочитывает.

В третий раз читает, но машинально.

В четвертый раз несколько обдумывает прочитанное.

В пятый раз говорит о нем со своими друзьями.

В шестой раз у читателя появляется мысль - не пойти ли осведомиться.

В седьмой раз вещь покупается.

Степень воздействия рекламного объявления тесно связана с форматом объявления. Лучше помещать объявления меньших форматов, но повторно. Объявления, помещенное всего один раз, даже на всю страницу, как правило, не может создать никакого запоминающегося образа. Оно должно быть повторно. Если дается реклама в ежемесячном специализированном журнале, она должна появиться по крайней мере в шести номерах, а лучше в девяти или во всех двенадцати.

Исследователями был проведен интересный эксперимент. Анализировалась «замечаемость» объявлений различных форматов. Приняв «замечаемость» объявления формата одной страницы за 100%, получили следующий результат: «замечаемость» дважды повторенного объявления на 1/2 страницы составила 90,3%, четырежды повторенного объявления на 1/4 страницы - 148,9%, 8 раз повторенного объявления на 1/3 страницы - 133,3%, 12 раз повторенного объявления на 1/12 страницы - 142,4%.

Реклама обеспечивает товарам и услугам дополнительные психологические ценности. Такой прием весьма выгоден, так как такие ценности создаются не в процессе производства, а создаются художниками-дизайнерами с помощью рекомендаций психологов. Товары же, получив «психологические ценности, приобретают особый «имидж».

Так, в США сигареты «Мальборо» - не просто сигареты, а сигареты



для настоящего мужчины», а автомобиль «Форд» не просто машина, а автомашина для «юных сердец» и т.п.

В США был поставлен опыт. 300 курильщиков, курящих сигареты один из трех сортов, получили три сорта сигарет без обозначения их названия. Нужно было определить свой сорт. Угадали в этом эксперименте только 2% курящих. Можно сделать вывод: люди курят не сигареты, а их «имидж».

Представитель американского рекламного агентства Милуоки заявил, что женщину побуждает платить несколько долларов за крем для кожи и всего 2 цента за мыло потому, что «имидж» мыла обещает только чистоту, а «имидж» крема обещает сделать женщину привлекательной. Женщина покупает не товар, а надежду, мы покупаем не апельсины, а жизнеспособность. Мы покупаем не просто автомобиль, мы покупаем престиж.

Психологами установлена особенность восприятия рекламного объявления.

Например, текст, набранный заглавными и строчными буквами, читается легче, чем набранный либо одними заглавными, либо одними строчными.

Шрифт с вензелями, готический шрифт подчеркивают «старину», жирный шрифт подчеркивает надежность товара (гарнитура мебели). Наиболее привлекательны черные буквы на желтом фоне, зеленые, красные на белом.

Несут нагрузку и толщина линий. Горизонтальные линии воспринимаются как тяжеловесные, диагональные воспринимаются по-разному.

Эллипс приятнее, чем квадрат или круг.

Есть еще важный нюанс: внимание стоящих перед витриной чаще всего фиксируется на середине ее нижней части, товары, находящиеся там, привлекают внимание в десять-двенадцать раз интенсивнее, чем в других частях витрины.

Глаз раньше всего привлекает цветная реклама, а потом уже черно-белая.

В торговле может сыграть определенную роль секс. Достаточно какую-либо продукцию упаковать в полиэтиленовый пакет, на котором изображен оркестр из обнаженных женщин, как сбыт значительно увеличится, кроме того, пакет - это упаковка повторного использования. В США сейчас даже делают пакеты-жвачки. Принес домой пакет, его еще можно с удовольствием пожевать.

Вопрос

1. Какую
2. Эффект
3. Влияет

Вопрос

1. Нужно  
повыша
2. Каково
3. В этой  
исследо  
услуг?



### Вопросы для повторения

1. Какую роль в торговле играет изучение рынка?
2. Эффективна ли массовая реклама в многотиражной газете?
3. Влияет ли поведение продавцов на сбыт товаров?

### Вопросы для дискуссий

1. Нужно ли предпринимателям и менеджерам в торговле постоянно повышать свою квалификацию?
2. Каково состояние рекламы в торговле и системе услуг?
3. В этой главе обращено внимание на элементы маркетинговых исследований. Какую роль играет маркетинг в торговле и системе услуг?



«Управление - это самое  
созидательное искусство, - это  
искусство искусств, ибо это искусство  
организовывать таланты».

Роберт Макнамара -  
бывший министр  
обороны США

## ГЛАВА 5

### 1. Кадровая политика в условиях рынка

Зарубежные и отечественные специалисты по менеджменту считают, что большинство издержек в социально-экономической сфере страны связано с отсутствием научно-обоснованной системы подбора кадров. В 1918 г. решением политбюро прерогатива решения вопросов подбора кадров передавалась партийным органам. С тех пор на территории СССР появились тысячи научно-исследовательских организаций, но до сих пор, в частности, в России нет ни одной организации, которая занималась бы решением кадровых проблем. В партийные дела наука вмешиваться не хотела.

Изучение состояния кадровой работы примерно в 100 организациях бывшего СССР позволило очертить социологический портрет работника отдела кадров.

Двое из пяти имеют среднее образование и до прихода в кадровую службу работали секретарями-машинистками. Примерно каждый третий-четвертый имеет среднее специальное образование: техник-строитель, техник-механик, товаровед, воспитатель детского сада и т.д. Среди работников с высшим образованием - их, кстати, совсем немного - учителя физики, химии, математики, есть юристы, культпросвет-работники. В кадровые службы попадают совершенно случайные работники без специального образования, но этому нигде и не учат. Разве что теперь на некоторых краткосрочных курсах, да и то, это изучение правовых вопросов и обучение оформлять документы. Все это наследие и получила теперь Россия. В настоящее время большинство вновь созданных коммерческих организаций отделов кадров не имеет вообще, в основном, из-за малочисленности персонала. А эту функцию выполняют новые молодые руководители, которые действуют либо без принципов, либо руководствуются теми принципами, которые освоили еще в совдепии (ставка на родственника, приятеля, собутыльника и т.д.).

Тенденции последних 10-15 лет в США. На первые и вторые роли предприятий и организаций котируются лица, имеющие ученую степень



доктора или магистра. Лица, имеющие высшее образование довольствуются, как правило, должностями среднего уровня управления.

Тенденции последних пяти лет, там же. На первые роли предпочтительнее выдвигают директоров по кадрам, т.е. тех, кто профессионально может работать с людьми.

За рубежом для кадровых служб выделяют лучшие помещения - отдел кадров - это визитная карточка предприятия. Первый шаг человека на предприятии - это отдел кадров. А человеку свойственно запоминать начало и конец разных событий. Это установлено психологами. Поэтому новичку внимание - все расскажут, покажут, познакомят, откроют перспективы и т.п.

Теперь уже нет анкет, где интересовались паритетностью, национальностью, «полом».

В отношении же национального признака попытки создавать национальные фирмы есть. По этому поводу хорошо сказал великий математик Норберт Винер: «Я думаю, что в принципе неплохо, когда происходит равномерное распределение людей различных рас и различных культурных традиций, но я был убежден тогда и убежден до сих пор, что все соображения подобного рода - чистая условность, с которой нельзя считаться, когда речь идет о подходящем работнике. Талантливые люди слишком редки, чтобы какое бы то ни было учебное заведение (предприятие) могло позволить себе роскошь, подбирая сотрудников, руководствоваться подобными идеями».<sup>1</sup>

Ваш покорный слуга заведовал кафедрой управления производством в институте повышения квалификации Министерства химического машиностроения СССР. Директором в институте был бывший комсомольский работник некто Литвицкий В.Ф. Однажды я пришел к нему с анкетой очень подходящего для кафедры человека. Посмотрев анкету, он мне сказал: «Мне нужны коммунисты и не евреи». Этот человек и сейчас занимает какую-то ответственную должность в департаменте занятости Москвы. Устав КПСС предусматривал подбор кадров по деловым качествам, но секретные инструкции лишали возможности занимать в государственном аппарате евреев, корейцев, немцев, чеченцев, ингушей, татар и т.д.

"Теперь «хозяином» является рабоче-крестьянское государство, и оно должно поставить широко, планомерно, систематично и открыто дело подбора наилучших работников по хозяйственному строительству, администраторов и организаторов специального и общего, местного и общегосударственного масштаба».<sup>2</sup> Эти слова принадлежат основателю партии и государства В.И.Ленину.

<sup>1</sup>Норберт Винер. Я - математик. И-во «Наука», Москва, 1967 г., стр.202  
<sup>2</sup>В.И.Ленин. ПСС. т.43. стр. 280



А вот, что пишет В.Королев в своей статье «Секреты секретных служб»<sup>1</sup>: «...До середины 20-х годов существовал порядок: лица, не имеющие родственных связей, должны отслужить срочную службу в армии или на флоте, прежде чем подать заявление для поступающих в высшую школу КГБ, «Детям аппарата» официально разрешалось поступать туда сразу по окончании средней школы. На нашем курсе их было 70%. Причем человек пять из них, получив двойки на вступительных экзаменах, пришли в наши аудитории через два месяца после начала занятий. В связи с недисциплинированностью «сынков» и недоразумениями на почве взаимной неприязни между ними и отслужившими в армии впоследствии было принято решение об обязательной срочной службе для всех без исключения. Но дети «аппарата» в армии лишь отмечаются. Не успев приступить к службе, они оформляются в Высшую школу особыми отделами КГБ по «звонковой системе» ПГУ - первое главное управление - разведка с момента образования было привелегированным подразделением. Попадали в ПГУ не только «дети аппарата». Безродных в ПГУ примерно 10-12%. Именно эти люди и занимаются реальной разведывательной деятельностью. Они тщательно проверяются кадровым аппаратом как при поступлении на работу в КГБ вообще, так и повторно, при переводе в ПГУ из других подразделений.

Многие «дети аппарата» при поступлении на работу в КГБ, и, в частности, в ПГУ, либо вообще не проверяются, либо проверка их носит чисто формальный характер, поскольку существуют приказы председателей КГБ, запрещающие производить какую бы то ни было проверку советской элиты и членов их семей. Если сотрудник КГБ получает информацию компрометирующего характера на этих людей, он обязан немедленно ее уничтожить, поставив в известность лишь начальника отделения или его заместителя». Комментарии здесь излишни!

В цивилизованных странах давно поняли, что опора на интеллект - путь к успеху. Если взять историю человечества и остановиться на выдающихся личностях в военном деле, политике или науке, то мы найдем одну общую закономерность. Все великие люди старались окружить себя себе подобными.

Давайте посмотрим, что пишет доктор исторических наук А.З.Манфред о Наполеоне Бонапарте: «Бонапарту действительно удалось создать такое правительство, такое государственное, политическое, военное руководство, которое силой и богатством талантов затмевало любое другое из современных ему правительств. Когда говорят о гениальности Наполеона, о его поразительном чудодейственном даре, не-

<sup>1</sup> В.Королев. Секреты секретных служб. Огонек № 43, октябрь 1990 г.



редко забывают о том, что Бонапарт был не один, что он был лишь пер-  
вым среди множества ярких талантов, что он шел вместе с могучей,  
почти неодолимой когортой людей выдающегося ума, таланта и силы.  
Если угодно, гениальность Наполеона прежде всего проявилась в  
отчетливом понимании того, что истинно великое может быть совершенно  
усилиями ни одного человека, а всех разбуженных талантов страны,  
раскрывших и приумноживших свои дарования в осуществлении большой  
цели». <sup>1</sup>

В том деле, в котором он был как рыба в воде, в военном деле, в  
руководстве войсками, он сумел объединить вокруг себя массу талантов;  
такого созвездия одаренных людей, подобного которому история Фран-  
ции не знала ни раньше, ни позже.

Массена, Клебер, Лани, Даву, Ней, Бертье, Дезе, Мюрат, Брюн,  
Сульт, Журдан, Жюно, Дюрок, Мортье, Бесьер, Мармон, Ожеро, Уфино,  
Рапп, Лористон, Виктор - вот далеко не полный перечень военных  
соратников Бонапарта. Все эти люди с необычными биографиями  
отмечены испытаниями и подвигами. Часть из них была дворянского  
происхождения, а некоторые были выходцами их народа и начали свою  
военную службу простыми солдатами.

Молодость являлась в наполеоновском военном чиновничестве  
признаком положительным, а не отрицательным, как во всех без исклю-  
чения тогдашних армиях. Многие генералы и маршалы Наполеона  
получили свои «дипломы» в возрасте от 30 до 40 лет.

Обратимся к более поздним временам в США, вот, что писал Генри  
Форд второй: «Служебный талант - это наша самая большая ценность.  
Он не учитывается ни в каких балансах, но он будет иметь большое  
влияние на наш прогресс, наши прибыли, цены нашего капитала, чем  
любая другая ценность, которой мы обладаем. К тому же эту ценность  
не дорого приобрести. Эту сделку можно совершить в любой день в году.  
Риск здесь невелик, а потенциальная отдача очень велика. Если вы с  
такой же тщательностью будете думать о приобщении и развитии  
людей, обладающих потенциальными способностями к руководящей  
работе, с какой вы думаете о планировании производства и производимой  
продукции, ничего не сможет остановить вашу компанию на пути ее  
движения вперед».

Жизнь полна парадоксов: тот, кто перебивался на тройках в Вузах, за  
деньги сдавал зачеты и экзамены, выполнял курсовые работы руками  
неимущих студентов, часто в жизни преуспевает. А окончивших учебу  
с красными дипломами, можно встретить в штанах с заплатами. С одной  
стороны, здесь имеют значение родственные связи, с другой - жизнь и

<sup>1</sup> А.З.Манфред. Наполеон Бонапарт. И-во «Мысль», М., 1971 г., стр. 400



практическая работа бывают очень далеки друг от друга. И преуспевает тот, кто сможет во-время сориентироваться в обстановке, где-то поступиться с совестью, где-то угодить начальству, где-то проявить нахальство.

Вот, что сообщает нам военная история: «В мирное время фельдфебельская способность, расторопность и умение сбыть с рук смотр, парад, развод, церемониальный марш не должны давать репутации хорошего полководца, хорошего начальника.

... В строю менее ценятся военные таланты и обширные военные познания, чем фельдфебельские достоинства, не имеющие ничего общего с рациональной подготовкой войск к бою, с прямым и главным назначением войск.

В XX веке стали делать карьеру, наряду с людьми, обладающими «фельдфебельскими достоинствами», а также командиры, обладающие способностями к строительству и оборудованию казарм, учебных полей, классов, парков, жилых домов и т.п. Эти способности, конечно, нужны в мирное время, но они не должны становиться выше способностей к управлению войсками в бою...

В силу изложенного, с началом большой войны, многие военачальники мирного времени оказывались неспособными управлять войсками в бою и операциями и на их место выдвигались другие, более способные офицеры и генералы. Такая «переоценка ценностей» происходила в прошлом далеко не безболезненно и наносила колоссальный ущерб дееспособности войск, приводила к неоправданным жертвам и потерям».<sup>1</sup>

Короче говоря, истинные способности любого военачальника в полной мере проявляются только на кровавой арене войны. Более того: война, сила страшная, хотя в значительной мере управляемая стихия, несущая народам тяжкие бедствия, является повивальной бабкой многих полководцев; именно война раздувает искры их таланта в бешеное пламя. Она же становится и беспощадным гробовщиком тех, кто ошибся в своем призвании вождения войск.

Как-то еще в застойные времена в Москву приезжал по приглашению Государственного комитета по науке и технике в порядке обмена научными связями президент американской фирмы Литтон Индастриз Роберт Эш. Фирма Литтон Индастриз одна из крупнейших в США - 120 тысяч работающих, десятки предприятий на территории страны и за рубежом.

Фирма специализируется на выпуске многономенклатурной продукции. Роберт Эш имел ученую степень доктора. Автор целого ряда

<sup>1</sup> В.Е.Савкин. Основные принципы оперативного искусства и тактики. Воениздат. М., 1972 г., стр. 193, 194



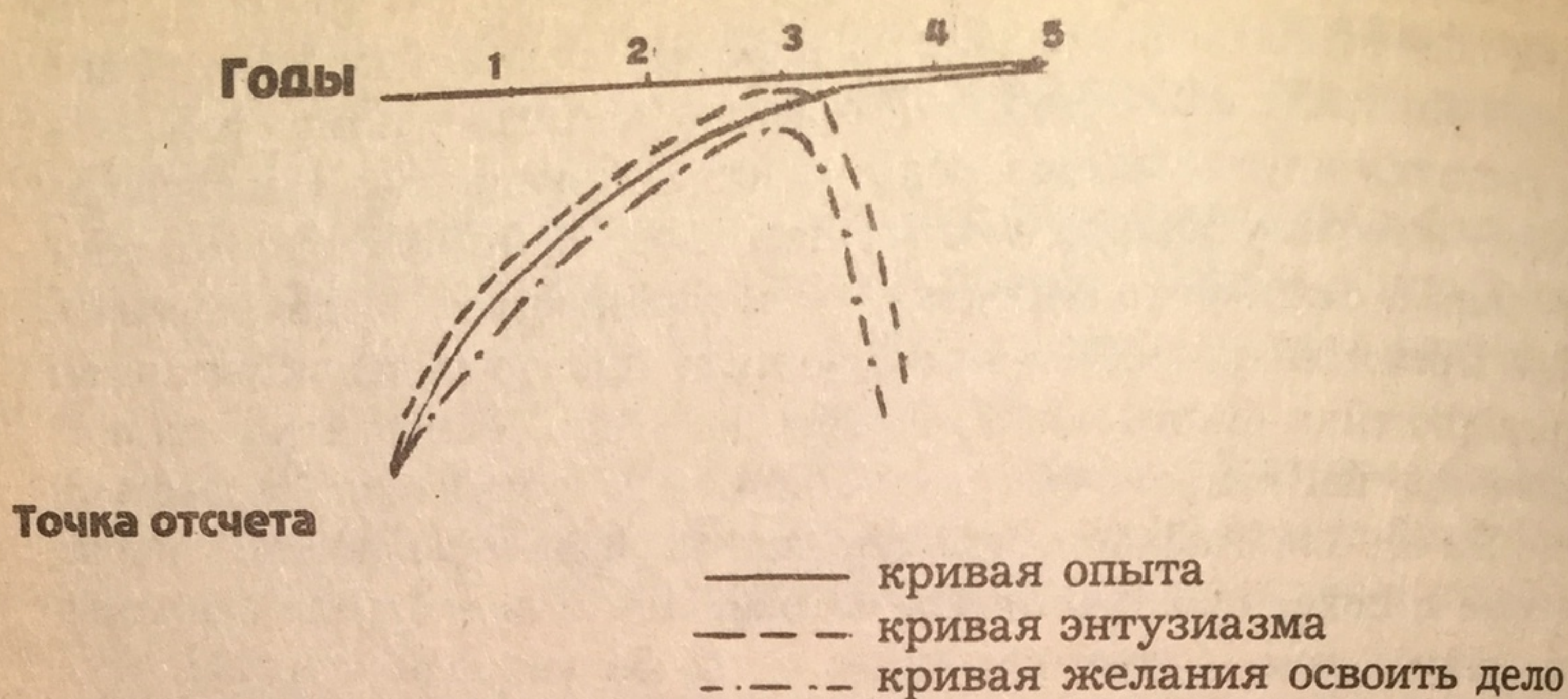
книг в области менеджмента. В Москве попросили его прочесть цикл лекций, поделиться опытом работы в фирме. Что же рассказал Эш о кадровой политике своей фирмы. Он сказал: «В нашу фирму с большим удовольствием идут молодые люди, чем в любую другую. Несмотря на то, что мы поначалу платим меньше, чем другие фирмы. В чем же дело? Наша фирма открывает перспективы и гарантирует продвижение по службе. Принятые на работу молодые люди подвергаются испытаниям на предприятиях фирмы от 6 месяцев до 1 года. Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности: месяц мастером в цехе, месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы, месяц технологом, - конструктором и т.д. За каждым молодым специалистом закреплен куратор - это один из менеджеров высшего эшелона руководства, который на каждом этапе проверки ставит перед испытуемым задачи производственного характера и по результатам решения выставляет в специально заведенный дневник оценку. Получившие в процессе испытаний на всех этапах положительные оценки, попадают в резерв на выдвижение. Кадровая служба разрабатывает для резерва на выдвижение планы развития на 3-5 лет вперед. Эти планы включают в себя перемещение по горизонтали и вертикали. Причем перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации с отрывом либо без отрыва от производства. Планируются командировки за границу для изучения передового опыта в разных странах, предусматриваются стажировки на разных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпуска и т.п.

Каким образом осуществляется перемещение по горизонтали? Предположим, речь идет о мастере цеха. В цехе три участка. Мастер планируется через 2 года на должность начальника цеха. Через 6-8 месяцев его перебрасывают на другой участок с тем, чтобы он физически освоил производство.

Есть два способа учить плавать: один научный с тренером в бассейне, который учит как дышать, как работать руками и ногами. Другой способ - это когда человека просто бросают в воду и смотрят выплывает или нет. Мы предпочитаем первый способ.

Мы научно установили, что оптимальный срок пребывания на одном руководящем посту четыре года. Затем мы перемещаем или не мешаем ему уволиться. Почему мы так делаем, он показал это на схеме психологического отношения к работе в зависимости от времени пребывания в одной должности.





**Рис.26** Схема психологического отношения к работе в зависимости от времени пребывания в одной должности

Из рисунка видно, что за 3-4 года опыт накапливается и кривая выправляется, а вот кривая энтузиазма и желание овладеть делом резко через 2-4 года падает вниз. Если придумать и еще какие-либо кривые и они пойдут резко вниз. Перемещение же в должности по горизонтали или вертикали не позволяет кривым опускаться и они вновь начинают движение вверх. Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в течение 20 лет работал в четырех компаниях, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной.

Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами и формами и его работа превращается в шаблон и штамп. И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстрее адаптируется к новым условиям работы.

Даже Японцы в отношении инженерно-технических работников и руководителей отказались от пожизненной системы найма, поняв, что американская практика целесообразней.

Далее Эш отметил, что в фирме установлен возрастной ценз, по достижении которого все работники покидают свои посты, включая пост № 1. Это дает возможность кадровой службе за 2-3 года начать готовить замену. Подготовленные из резерва на замену работника, когда принимают от уходящего на пенсию бразды правления, уже в курсе всех дел. И часто даже коллектив не замечает происшедшей перемены. На пенсию отправляют не всех. Тех, кто сохранили потенциал



на работе, но в других амплуа - это могут быть должности советника, эксперта, инспектора и т.п. Как правило, эти люди работают уже со свободным режимом, с меньшей заработной платой, но одновременно получая уже пенсию.

В американских фирмах затрачивают до 10000 долларов на подбор менеджеров среднего звена. Деньги эти идут на сбор информации о кандидатах со всех мест предыдущей работы. На проведение тестов, собеседований со специалистами, запрашиваются характеристики из высшего учебного заведения и средней школы. В необходимых случаях, когда важна моральная сторона для бизнеса, нанимаются частные детективы, чтобы проследить за личной жизнью претендента.

Надо сказать, что характеристики из ВУЗа и школы поступают в качестве снятых копий с оставленных в архиве характеристик после окончания учебы. А вот характеристики с места работы получают своеобразно. На предыдущие места работы выезжает представитель кадров фирмы, которая предполагает взять на работу данного соискателя. Путем случайного отбора выбирает респондентов - работников, знающих, либо знавших данного человека - это могут быть подчиненные, коллеги по работе, вышестоящие менеджеры. Опросив 20-25 человек представителем кадров заинтересованной фирмы готовится характеристика. Практика показала, что при такой системе процент ошибки не более 5%.

В России сегодня действуют **две системы характеристик** - письменная и телефонная. Письменные характеристики выдаются в случаях, предусмотренных положениями некоторых государственных организаций, и имеют официальный характер. Телефонные характеристики запрашиваются и выдаются неофициально. Но и те и другие характеристики могут не отражать истинного положения. Письменная характеристика, как правило, готовится самим работником и подписывается руководителем организации. Это в том случае, если у работника с руководителем хорошие отношения. Такая характеристика, конечно же, не объективна. Если же отношения плохие, тогда характеристику пишет шеф, и в этом случае она тенденциозна и, следовательно, не объективна.

При выдаче письменной характеристики учитывается в основном отношения «начальник-подчиненный», а ведь результаты трудового процесса складываются из взаимоотношений оцениваемого работника с руководителями разных рангов, находящихся выше в иерархии управления, с коллегами по работе, находящимися на одном уровне и подчиненными.

Если не существует определенной технологии составления характеристики, то руководители могут произвольно включать в нее все, что им заблагорассудится.

Научный подход к подбору кадров предполагает прежде всего разработку требований к той или иной деятельности. При появлении



претендента можно сравнить данные обоснованной характеристики с требованиями к должности и сделать выводы.

Неполный перечень качеств, по которым можно разработать требования к должности и подготовить характеристику, представлена на схеме 1, а полный перечень в приложении 5.

Представляет интерес система подбора кадров в Японии - это один из важнейших факторов активно влияющий на технический и социально-экономический прогресс.

Как правило, на руководящую работу с улицы на фирмах Японии людей не принимают. Несколько десятилетий в Японии практикуется система пожизненного найма на работу, которая для рабочих сохранилась и до сих пор. С этой системой связана заработная плата, различные льготы и пенсия. Приступивший к работе в фирме, допустим в 35 лет, считается человеком второго сорта и о нем говорят, что его карьера началась в середине пути - таков буквальный перевод.

Кадровые службы начинают работу со специалистами, когда они еще учатся в университетах. Это происходит на 2 или 3 курсе.

Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованных предприятий. Эти лекции посвящаются истории предприятия, динамике изменения - развития продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. На этих лекциях прививается студентам чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу.

Молодых людей приглашают на различные мероприятия, например, на день качества, на годовой отчет и т.д.

Во время каникул они работают в фирме на различных должностях, во-первых; - это стажировка, во-вторых, это дает возможность заработать деньги.

После окончания университета за каждым молодым специалистом, приглашенным в фирму на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» - это нечто вроде нашего наставника, но с гораздо более широкими полномочиями. Крестный отец - это обычный менеджер среднего звена управления. Крестный отец должен быть выпускником того же университета, что и его подопечный - это обязательное условие.

Крестный отец помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, помогает разрешить возможные конфликты, бывает у своего подопечного дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, знает планы молодого человека, его хобби. Знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение крестного отца является решающим. Такое кураторство осу-



Книголюб  
Спортсмен  
Охотник  
Рыболов  
Обманщик  
Демагог  
Педант  
Карьерист  
Вымогатель  
Бюрократ  
Формалист

Наблюдатель  
Контролер  
Наставник  
Советник  
Инструктор  
Эксперт  
Консультант  
Организатор  
Руководитель  
Товарищ  
Кумир  
Друг

Психотерапевт  
Оратор  
Юморист  
Общественный деятель  
Информатор  
Опекун  
Лидер  
Надсмотрщик  
Критик  
Судья  
Утешитель

**Начальник цеха** Отец, брат, муж, сын, внук

Квалифицированный  
Обладает чувством нового  
Стремится постоянно повысить  
свою квалификацию  
Спокойный

Справедливый  
Внимательный  
Корректный  
Вежливый  
Целеустремленный  
Настойчивый  
Требовательный  
Опрятный  
Добрый  
Внимательный  
Веселый  
Заботливый  
Принципиальный  
Эрудированный  
Инициативный  
Ценит в других стремление  
повышать свою квалификацию

Безграмотный  
Живет одним днем  
Живет старым багажом  
  
Терпеть не может всяких  
студентов  
Вспыльчивый  
Тенденциозный  
Придирчивый  
Хамовитый  
Равнодушный  
Грубый  
Разбросанный  
На все смотрит сквозь пальцы  
Неряшливый  
Злобный  
Легкомысленный  
Беззаботный  
Беспринципный  
Косноязычный  
Безинициативный

Схема 1.



ществляется до 35 лет. При такой системе, без тщательной проверки данных, необходимых для отправления функции из какой-либо должности проскочить куда-либо невозможно. За свою кураторскую работу крестный отец несет персональную ответственность.

Представляет интерес и система перемещения на фирмах Японии.

Если молодого специалиста назначили мастером в цех, то он должен отработать на этой должности время, установленное в фирме, допустим, 4 года. Только после этого при наличии руководящих способностей может произойти дальнейшее продвижение по службе и только на следующую ступень. Никаких перескакиваний через ступень, независимо от знаний и успехов в работе.

Те, кто поднялся в фирме до первой или второй роли - это люди прекрасно знающие специфику производства, его особенности. Они физически ощущают каждый участок работы. С ними легко находит общий язык работающий персонал.

Есть и еще одна важная особенность. На Японских фирмах все работники продвигаются по службе.

В совдепии, да и теперь в России, система продвижения связана не столько с наличием способностей, сколько зависит от родственных связей, дружеских отношений и т.д.

Такая система порождает зависть, склоки, подсиживание, анонимки, влияет отрицательно на психологию коллектива.

Японцы давно поняв, что кроме рук и головы человека у них нет никаких больше ресурсов, работают вплотную с человеком, опираясь на науку, в частности, на рекомендации промышленных психологов. Чтобы устранить такие социальные издержки, которые перечислены выше, у японцев по службе продвигаются все.

Одни продвигаются по вертикали - это те, кто обладает руководящими способностями, а другие продвигаются по горизонтали. Это называется ранговое продвижение по службе. В последнем случае такое продвижение связано с повышением ранга и соответственно заработной платы и получением различных льгот.

Таким образом, обе системы престижны. Независимо от системы продвижения, действуют льготы - нет зависти, нет склок, нет недовольных. Перспектива есть у всех.



**"Всякий, изучающий историю  
народных бедствий, может убедиться,  
что большую часть несчастий на земле  
приносит невежество"**

**К.Гельвещий**

## **2. Повышение квалификации менеджеров - процесс непрерывный**

В совдепии вопросу повышения квалификации никогда не придавалось серьезного значения. На первый взгляд этот тезис можно оспаривать, так как многие отрасли имели в СССР свои отраслевые институты повышения квалификации, некоторые из них были хорошо оснащены и имели свои благоустроенные общежития гостиничного типа. Министерства своей властью загоняли в эти институты планируемое количество работников разных уровней и финансировали обучение. Система была галочной. Столько то обучено и отчет готов. На содержание учебы влияло Министерство высшего образования, рассылая методические разработки, которые подготавливали люди, ни разу не открывавшие рта в аудитории. Министерство обороны своим приказом обязывало не менее 20 часов посвящать гражданской обороне. Но самое главное, что результаты учебы никак не были связаны с деловой карьерой - это приводило к тому, что приехав в Москву, слушатели бегали по магазинам за сапогами, колбасой конфетами и т.п. Вся учеба была построена в основном на традиционных методах обучения, т.е. лекциях.

Для изменения системы последипломного образования нужно было финансирование со стороны государства не по остаточному принципу, как это всегда делали коммунисты. Теперь же нужны другие подходы. Сейчас новоявленные "бизнесмены" учиться не хотят - считают, что они все знают, государственные предприятия, находясь еще в плену прошлых заблуждений, тоже не хотят затрачивать деньги на повышение квалификации своих работников. Вмешательство государства может быть косвенным. Необходим Закон, который гласил бы следующее: "если в течение 3-х лет 70% руководителей и инженерно-технических работников не повысили свою квалификацию, то налог на прибыль увеличивается на 10% и эту мысль можно прорабатывать и далее. Необходимы льготы учебным заведениям независимо от формы собственности при аренде помещения для занятий, при получении кредитов в банках, при приобретении оборудования для занятий.

Давайте заглянем в цивилизованные страны и посмотрим, сколько затрачивается средств на подготовку студентов.  
Годовой бюджет Мэрилендского университета США составляет



более 1 млрд долларов, а МГУ примерно 10 млрд рублей. Фактически годовой расход на подготовку студента в ВУЗах США в 8,4 раза, в Англии в 6,4 раза, в Японии в 6,3, в ФРГ - 5,4 раза больше, чем в России.

В целом же доля затрат на народное образование в процентах к национальному доходу в России составляет около 3% (1992 г.), в США - 12,2%, в ФРГ - 12,1%.

**Интенсификация производства невозможна без вложения в человека.**

Средний уровень образования в народном хозяйстве	Россия 9 лет	США 14 лет
Доля национального дохода на образование	4-5%	10-12%
Потери рабочего времени в России	-20%	
Ручной труд -	40%	

Последние годы существования совдепии характеризовались тем, что в большинстве ВУЗов махровым цветом разрослась коррупция. Особенно это отмечалось в национальных республиках. Теперь ВУЗы за плату могут принять и дурака. Что же в результате получит общество, какого врача, инженера, агронома, юриста?!

Мало того, что учат плохо и не тому, что требуется, нельзя не отметить и такой факт, как ускоренное истощение в современных условиях запаса информации, полученной в ВУЗах. Любая фирма должна быть заинтересована в пополнении и обновлении знаний своих работников.

Научно установлено, что после окончания ВУЗа ежегодно теряется в среднем 20% знаний. Налицо также наличие устаревания профессиональных знаний по различным отраслям науки в связи с ее бурным развитием.

Например, в металлургии - это 3,9 года, в машиностроении - 5,2, в химической промышленности - 4,8 и т.д. Практикой установлено, что для поддержки знаний на уровне требований современности специалист и менеджер должны не менее 4-6 часов в неделю уделять изучению последних достижений в области, которой он занимается. Подчеркивая важность изучения опыта войн, Наполеон писал: "Читайте и перечитывайте компании Александра, Ганнибала, Цезаря, Густава Адольфа, Тюрена, Фридриха, образуйтесь по ним: это единственный способ сделаться полководцем и постигнуть тайны военного искусства. Высшая тактика может быть усвоена только опытом и изучением походов и сражений великих полководцев".



В годы отрочества и юности Наполеона главной, можно сказать единственной, всепожирающей страстью было чтение. Еще в Бриенском училище, рассказывал его одокашник Бурьенн, как только раздавался звонок на перерыв, он бежал в библиотеку, где с жадностью читал книги по истории, в особенности Полибия и Плутарха. Его школьные товарищи уходили играть, а он оставался один в библиотеке, погруженный в книги. С таки же увлечением он предавался чтению и в Валансе, где абонировался на книги в расположенном неподалеку от его дома книжном магазине Ореля. Отказывая себе в удовольствиях, даже в самом необходимом, он на сэкономленные деньги выписывал книги из Женевы и других городов.

Когда в 1786 году он приехал на родную Корсику, то, по свидетельству его брата Жозефа, его дорожный сундук, наполненный книгами - сочинениями Плутарха, Платона, Цицерона, Корнелия Непота, Тита Ливия, Тацита, Монтеня, Монтескье, Рейнала ... по своим размерам был гораздо больше того, в котором хранились предметы его туалета.

Александр Суворов считал - самобразование военачальников его первой обязанностью. "Генералу необходимо, - говорил он, - непрерывное образование себя науками с помощью чтения". Для самого Суворова это требование было законом. Они никогда не упускал случая углубить познания в недостаточно знакомой ему области военного дела. Например, когда в подчинении Суворова оказались военно-морские силы, он серьезно занялся морским делом, и в возрасте более 60 лет даже сдал экзамен на мичмана. Суворов хорошо знал математику, географию, философию, историю и много времени уделял изучению иностранных языков; он владел немецким, французским, итальянским, польским, финским, турецким, арабским и персидским языками.

Нужно сделать нашим молодым предпринимателям и еще один вывод.

Если специалист или менеджер прочитывает ежемесячно 1-2 специальные книги, то отдача от него в 3-4 раза больше, чем от того, кто в книгу не заглядывает.

Обучению работников, впервые выдвигаемых в руководящие звенья в западных странах придается большое значение. Подавляющее большинство управляющих низшего звена обучается на внутрифирменных курсах. Большинство курсов повышения квалификации на этом уровне знакомит работника с новыми для него функциями, помогает ему понять цели и политику компании, заставляет его действовать с точки зрения интересов корпорации. Поэтому основу подготовки работников этой категории составляет изучение главных функций менеджера, организации и политики данной компании.

Низший уровень управления - именно то звено, где происходит постоянный контакт с рабочими и служащими. Исследования показали,



что, в частности в автомобильных компаниях на сборочных линиях 90% рабочего времени мастера занимает общение с рабочими - это осуществление контроля, консультации, практическая помощь, разрешение конфликтных ситуаций и т.п.

Поэтому одним из важнейших предметов является изучение методов работы с людьми, в том числе теория и методы "человеческих отношений". Курсы могут включать в себя вопросы изучения экономики, умению работать с деловой корреспонденцией, умению кратко излагать свои мысли на бумаге и при контактах с высшим руководством и т.д.

Такие фирмы, как "Дженерал моторс", "Форд" и др. крупные концерны, особенно в технически передовых отраслях производства, считают, что подготовка управляющих - важнейшая задача не только руководства фирм, но и всех менеджеров, которые отвечают за рост своих подчиненных.

Например, в "Дженерал моторс" управляющие всех рангов на решение вопросов, связанных с повышением квалификации подчиненных уделяют не менее половины того времени, которое занимает решение вопросов производства и сбыта. В "Форд", как и во многих других концернах, ежегодно для каждого управляющего разрабатывается специальный план повышения его квалификации. Президент "Форд" и председатель совета директоров проводят беседы по этому вопросу с управляющими, занимающими наиболее высокие посты (число их достигает одной тысячи).

Подготовка управляющих внутри фирмы тесно связано с оценкой их деятельности и с отбором кандидатов на более высокие управленческие посты, а также с прогнозами потребности в кадрах и планами замещения и продвижения управляющих. Кандидаты на выдвижение, как правило, проходят продолжительный и разнообразный курс обучения, который дает им необходимую теоретическую и практическую подготовку. Стремление повысить свою квалификацию стараются стимулировать. Поэтому работники, прошедшие курс подготовки, имеют преимущество в продвижении по службе, а иногда это имеет вообще тесную связь с таким перемещением. Они включаются в резерв на выдвижение, получают повышение и надбавку к заработной плате.

В настоящее время практикуется в фирмах западных стран ансамблевая система подготовки, которая заключается в том, что в одной группе могут заниматься менеджеры разных уровней управления. Такая система подготовки связана с тем, что при индивидуальном направлении на учебу, допустим, начальник цеха получил знания и навыки, но его необученные подчиненные и его начальник этого не понимают, его инновацию не поддерживают, а то и просто противодействуют.

Ансамблевая система принесла определенные результаты.



Во многих фирмах кадровая работа по подготовке персонала поставлена так, что для каждого ответственного руководителя всегда имеется в качестве замены два человека - один достаточно квалифицированный, чтобы немедленно приступить к работе, если это течение ближайших двух лет.

Япония всегда отличалась оригинальностью менеджмента. Не составляет исключение и повышение квалификации. На плацу 220 человек, очередной поток учащихся. Все служащие среднего звена промышленных и торговых фирм со стажем работы 1-2 года. Все, как того требуют правила приема в школу, физически здоровы и имеют спортивную подготовку. Фирма платит 1000 долларов за тринадцатидневное пребывание сотрудника в школе. За год курс одолевают 5 тысяч человек. У каждого, кто замер в шеренгах, на куртке 17 "лент позора". По числу дисциплин, изучаемых в школе. Сдал экзамен - ленточку разрешается снять. Первая дисциплина, какой учащиеся занялись после утреннего построения, зарядки и завтрака - составление отчета. Отчеты пишутся ежедневно о прошедших сутках учебы. Отчеты вкладываются в конверты и посылаются в фирмы, направившие своих сотрудников в школы. День ото дня на составление отчета отводится меньше и меньше времени, а для его написания выдается все меньше листов, но требования к содержанию делаются выше: отчет должен быть лаконичным, четким, а главное - точным.

Другое занятие: разговор по телефону.

Впечатление о фирме создается у клиента по первому телефонному звонку в нее. Кроме того, абонентная плата за пользование телефоном зависит в Японии от продолжительности разговора. В школе обучают говорить по телефону вежливо, как в храме, информативно, как при закладке данных в компьютер, коротко, как при отдаче команды идти в атаку. За две минуты ответ на любой вопрос. Такова цель тренировки по этой дисциплине. Учащиеся натаскиваются коротко и предельно доходчиво объяснять подчиненным производственные задачи.

"Ситуация номер пять! - командует инструктор. И учащийся на память декламирует перечень мер, которые необходимо предпринимать, если фирма столкнется с трудностями, смоделированными в ситуации номер 5. Таких ситуаций сорок. Учащиеся обязаны вы зубрить рецепты на все сорок случаев.

Разразился ли трудовой конфликт, или банк отказал фирме в кредите, сократилась ли сумма от продажи или продукция перестала пользоваться спросом - выпускник школы должен в любом из сорока случаев поступать автоматически.

Таблица 4 дает представление о связи методов учебной работы с достигаемой целью.



**Связь особенностей учебной работы  
с достигаемой целью**

**Таблица 4**

Сте- пень твор- чества	Особенности учебной работы	Результат учеб- ной работы	Какие процессы познания рабо- тают	Достигаемая цель учебной работы
1.	Слушатель слушает лектора	Слушатель пони- мает изложенный материал	Внимание и память	Формирование зна- ний не обеспечено
2.	Слушатель отвечает на вопрос лектора	Слушатель вспо- минает пройден- ное, отвечает или записывает ответ в конспекте, де- лает чертеж	Внимание и память	Могут формиро- ваться знания
3.	Слушателю дается задача, для решения которой можно поль- зоваться полученны- ми знаниями и изу- ченными действиями	Слушатель реша- ет задачу	Внимание, па- мять, репродуци- рующее, механи- ческое мышление без напряжения	Могут формиро- ваться умения
4.	Учебной группе по- ручают коллективно решить проблему, которую нельзя ре- шить с использо- ванием полученных знаний и действий	Проблема решает- ся коллективно	Внимание, па- мять, творческое коллективное мышление	Могут формиро- ваться умения и навыки .
5.	Слушателю поруча- ют индивидуально решить проблему, которую нельзя ре- шить с использова- нием полученных знаний и действий	Слушатель ре- шает проблему индивидуально	Внимание, па- мять, самостоя- тельное творчес- кое мышление	Могут формиро- ваться умения и навыки



Результаты этих особенностей начали использовать в Эстонии уже несколько лет назад. Там стараются все время использовать учебный процесс. Эстонцы считают, что в ходе учебной работы необходимо научить учащихся мыслить, дисциплинировать разум, упражнять волю для усвоения знаний. Вся эта активизация тесно связана с проблемным обучением.

Сущность его состоит в том, что учебный материал подается учащимся в виде проблем, а знания приобретаются в результате активной и творческой исследовательской работы.

Для проблемного обучения характерно, что проблемы можно решать как путем одной, так и нескольких инсценировок. Инсценировки могут также следовать одна за другой, однако, в некоторых случаях содержание учебной проблемы обуславливает комбинацию инсценировок. Ход решения и выбор инсценировок определяет руководитель проблемного урока. Ниже приводится 15 инсценировок, успешно применявшихся в проблемном обучении.

На схемах инсценировок применялись следующие условные знаки: (схема 2).

- |   |    |   |
|---|----|---|
| ↑ | 1  | - руководитель проблемного урока              |
| ○ | 2  | - слушатель                                   |
| ● | 3  | - староста подгруппы                          |
| ● | 4  | } слушатели, выполняющие<br>различные задания |
| ● | 5  |   |
| ● | 6  |   |
| ⊗ | 7  |   |
| ⊙ | 8  | - секретарь                                   |
| ⊕ | 9  | - эксперт                                     |
| ⊖ | 10 | - чужой лектор                                |

#### Схема 2 Условные обозначения

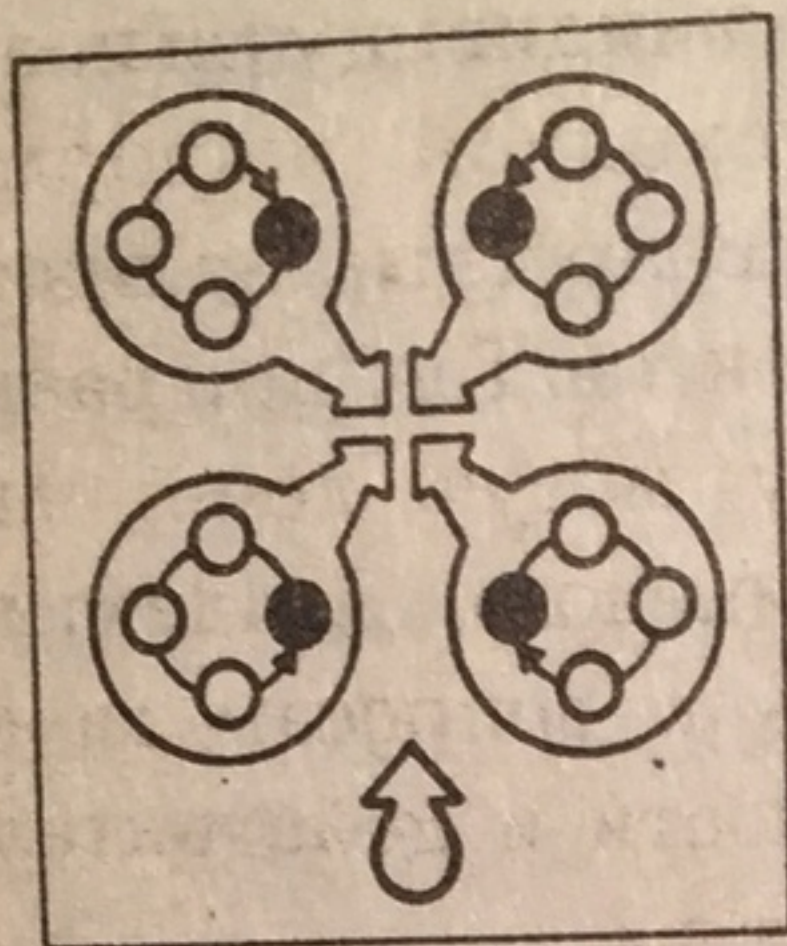
Ниже мы расскажем вам о нескольких способах проведения проблемных занятий.

#### Способ конференции (рис. 27)

Это наиболее распространенный вид инсценировки. Группа делится на подгруппы в составе не более 4 человек. Каждая подгруппа сидит за отдельным столом. Это способствует контакту



между слушателями, дает возможность посоветоваться, сформулировать вопросы и ответы. Каждая подгруппа выбирает старосту, который организует работу подгруппы.



**Рис. 27. Способ конференций**

Исходная информация сообщается всем слушателям курсов, затем руководитель формулирует проблему и задает вопрос. Для решения проблемы и подготовки выступлений подгруппам дается время на размышление, продолжительность которого зависит от сложности проблемы и объема исходной информации.

Это первый этап дискуссии - внутри подгруппы, когда слушатели пытаются прийти к единому мнению. По истечении времени, данного на размышление, руководитель предоставляет слово старостам всех подгрупп. Время выступления по регламенту - до 3 минут. Староста сообщает найденное его подгруппой решение проблемы. Остальные слушатели могут задавать ему вопросы, на которые он обязан сразу ответить. Другие подгруппы могут возражать против такого решения, староста или другие члены подгруппы отстаивают свое мнение.

Таким же образом выступают и старосты других подгрупп.

Руководитель записывает мнение подгрупп на доске.

После выступления и ответов на вопросы следует второй этап дискуссии - вся группа анализирует решения подгруппы и формулирует самое оптимальное из них.

Если деятельности подгруппы дается оценка (например, в пятибалльной системе), то при подведении итогов принимается во внимание мнение той подгруппы, которая набрала наибольшее количество баллов.

Итоги дискуссии подводит руководитель.

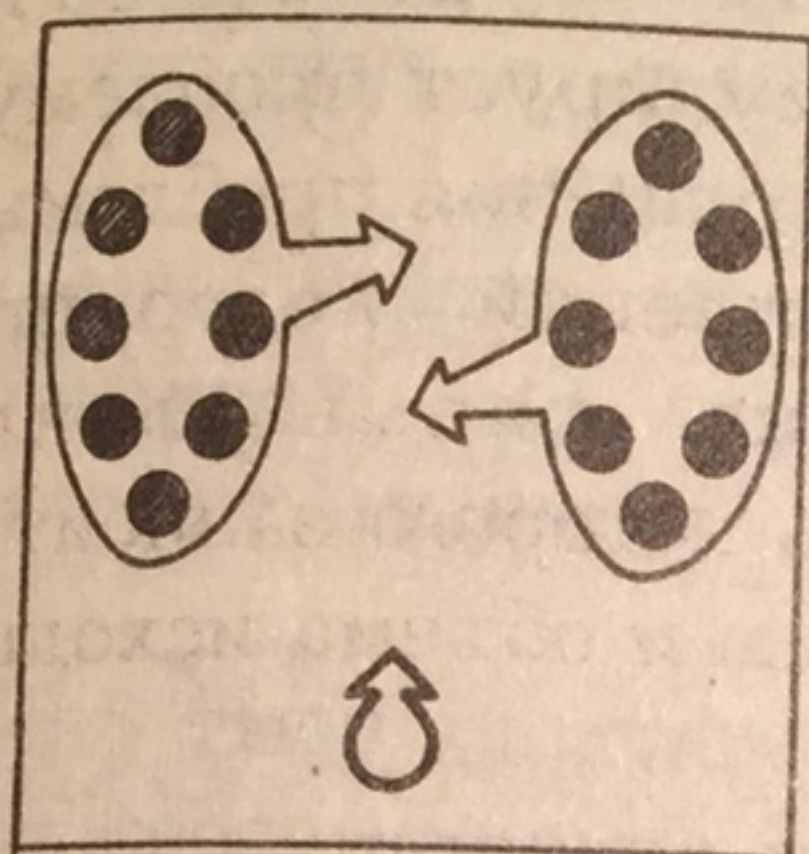
Инсценировка способом конференции интересна тем, что участники здесь максимально активны. Каждое предложение сразу же обсуждается, тут же даются ответы на вопросы, опровергаются или отстаиваются высказанные положения. Слушатели учатся объективно анализировать факты, формулировать решения, отстаивать свое мнение, критически оценивать точку зрения других, делать выводы из своих и чужих ошибок, запоминать лучшие решения.

#### **Групповой способ (рис. 28)**

При групповом способе решения проблемы слушатели разделяются на две более или менее равные подгруппы, каждая из которых выполняет назначенную ей руководителем роль. Группа делится на две



части по рядам столов или условно. Если группа большая, то подгруппы не образуют единого целого, так как между отдельными ее членами отсутствует непосредственная связь (выступающий может консультироваться только с соседом по парте, поэтому его выступление воспринимается как индивидуальное).



**Рис.28. Групповой способ**

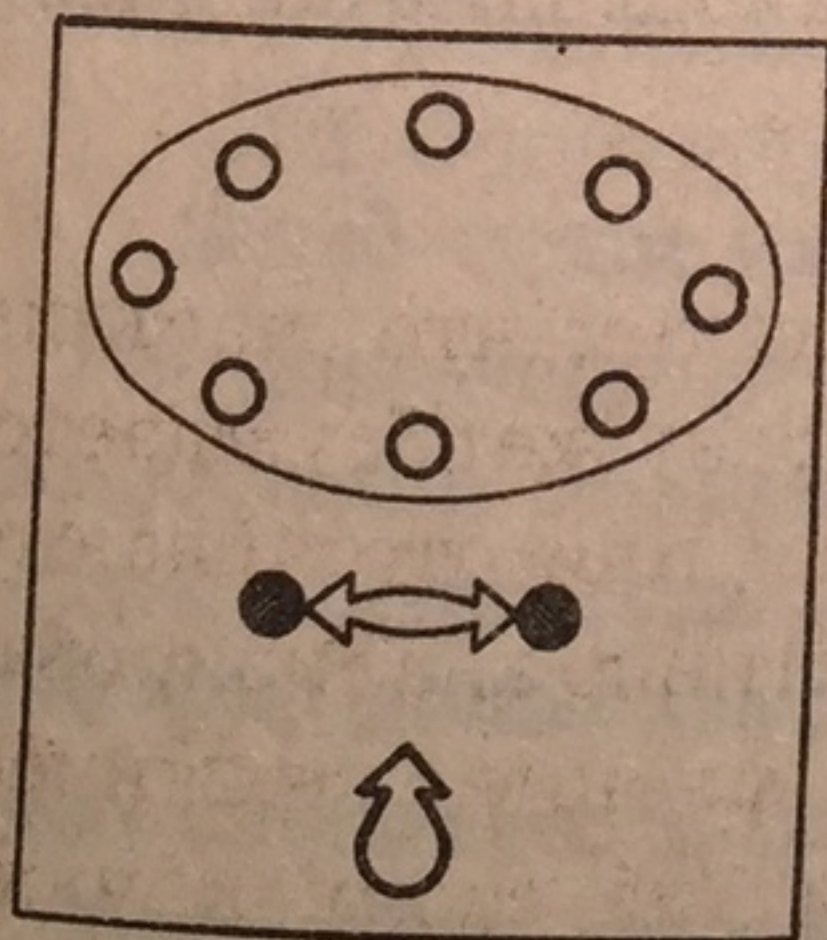
На основании исходной информации подгруппы освещают вопросы и анализируют их с двух разных аспектов. Так, при развитии дискуссий в основу могут лечь мнения начальника и подчиненного, коллектива и личности, подходить к вопросам можно с точки зрения законности и действительно-го положения дел и т.д.

Дискуссия проходит следующим образом. На вопрос руководителя члены первой и второй подгрупп отвечают со своих позиций. Продолжительность выступления - 1 минута, дискуссия продолжается до тех пор, пока высказывания не начнут повторяться. Следуют обобщения в подгруппах (в пределах их роли) и подведение итогов со стороны руководителя.

Учащиеся вступают добровольно или по указанию руководителя.

Групповой метод удобен при рассмотрении таких проблем, когда возникает два различных мнения. Результатом групповой постановки является единое обоснованное руководство к действию, закрепление которого в сознании работников - одна из целей учебы.

**Игровой способ (рис.29)** используется для решения конфликтов или разрядки психологического напряжения. Инсценировка позволяет слушателям научиться следить за людьми и давать им оценку в различных производственных ситуациях.



**Рис.29.**

Из числа слушателей отбираются "исполнители ролей", которые должны максимально вжиться в свою роль, руководствоваться дополнительными функциями исполняемого ими лица и защищать его интересы.

Для выявления общего мнения группы "действующих лиц" просят удалиться на некоторое время из аудитории.

В то время, когда "действующие лица" исполняют свои роли, остальные внимательно следят за их действиями, речью и т.д. По окончании инсценировки проводится дискуссия,



оценивающая игру и предложенные варианты решения.

Под руководством преподавателя исполнителям ролей дается объективная оценка и принимается оптимальное решение.

Игровая инсценировка в том случае, если ее участники творчески отнесутся к своим обязанностям и правдиво сыграют свои роли. Для этого при выборе исполнителей необходимо иметь в виду их специальность, должность и опыт работы на производстве.

В ходе инсценировки нельзя задавать вопросы, давать дополнительную информацию, прерывать выступающего. Он должен сам довести свою игру до конца так, как считает нужным, исходя из полученной информации и своего опыта.

Инсценировка развивает умение давать происходящему оценку, обращаться с коллегами, убеждать других в правильности своей точки зрения.

#### Способ выступлений (рис.30)

Способом выступлений пользуются при решении таких проблем, когда целью занятий является научить участников четко выражать свои мысли и выступать.

После изложения исходной информации и разъяснения обстановки слушателям дается около 2 минут на подготовку. Слово предоставляется выступающим без предупреждения с тем, чтобы каждый был готов к выступлению. Продолжительность выступления 2-3 минуты. Если выступили 3-4 человека, их выступления обсуждаются. Для получения окончательной оценки проводится письменный или устный анкетный опрос.

Критерии оценки объявляются заранее, ими могут быть:

- ★ 1) занимательность выступлений,
- 2) общее впечатление от выступления,
- 3) соответствие содержания выступления исходной информации,
- 4) умение выступать,
- 5) конкретность и четкость.

Преподаватель кратко комментирует и обобщает результаты оценки и выписывает их на доске.

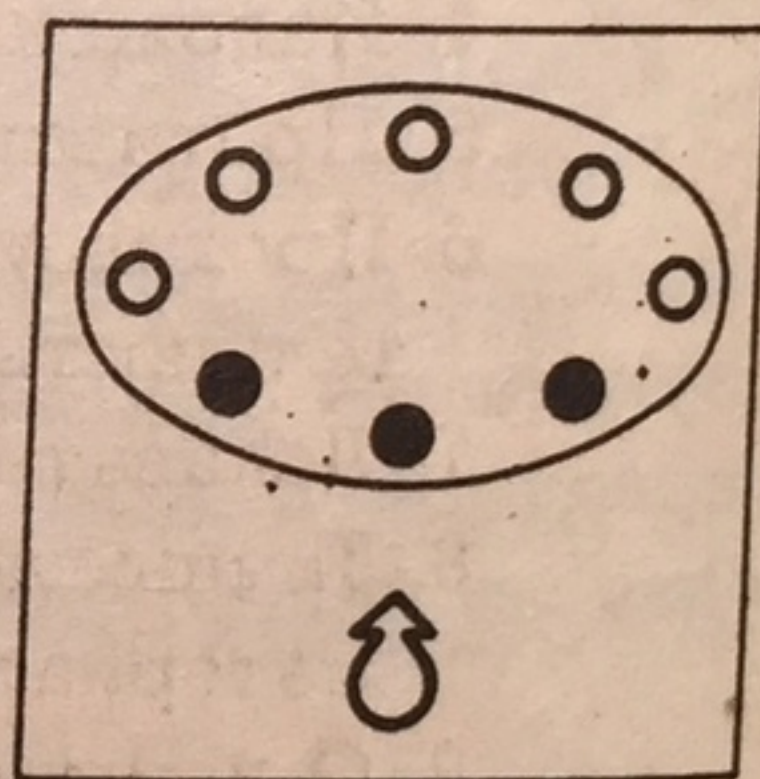


Рис.30.



### Способ воспроизведения (рис.31)

Инсценировка способом воспроизведения преследует закрепление или повторение пройденного материала.

Она проводится следующим образом: после изложения учебного материала в целом или какого-либо раздела в частности преподаватель просит закрыть конспекты, вспомнить только что пройденный материал и максимально быстро ответить на возможно большее количество вопросов (для чего в начале урока розданы листки бумаги).

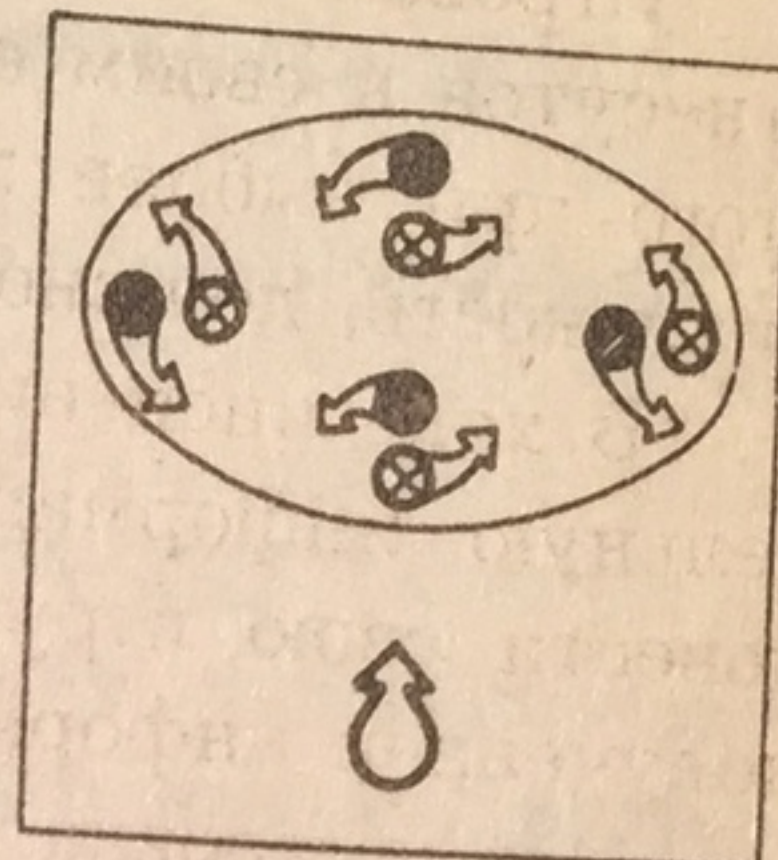


Рис.31.

Вопросы, в зависимости от сложности и особенностей пройденного материала, могут быть следующие:

- ★ 1. Что было непонятно и требует уточнения.
- 2. Изложенные числовые данные.
- 3. Изложенные понятия.
- 4. Изложенные принципы.
- 5. Противоречия в изложенном учебном материале.
- 6. Противоречия между изложенным материалом и действительностью, мешающие внедрению теории в практику.
- 7. Доказательства формул и принципов.
- 8. Личные дополнения, могущие обогатить изложенный учебный материал.
- 9. О чем желательно получить дополнительную информацию.
- 10. Принципиальный ход решения задач, использование формул.
- 11. Актуальность изложенного учебного материала и его использование в практике.
- 12. Очередность изложенных вопросов по их значимости и т.д.

Из приведенных вопросов преподаватель выбирает только один. На размышление отводится определенное время, по истечении которого каждый слушатель курсов должен суметь назвать самое, по его мнению, главное из записанного или быть готовый уточнить мысль своего оппонента или возразить ему.

Дискуссия начинается и протекает под руководством преподавателя. Кто-то из слушателей (или подгруппа) воспроизводит материал по памяти. Другой слушатель (или подгруппа) должен обосновать, разъяснить, уточнить сказанное, при необходимости возразить, назвать мысли или факты по порядку их значимости, уметь вносить свои



предложения и т.д. Образ деятельности учащихся при решении каждой микропроблемы намечается заранее; выступления строго обязательны.

### Способ инцидента (рис.32)

Способ инцидента особенно удобен для анализа взаимоотношений между работниками. Исходная информация излагается не в готовом виде, а в виде случая.

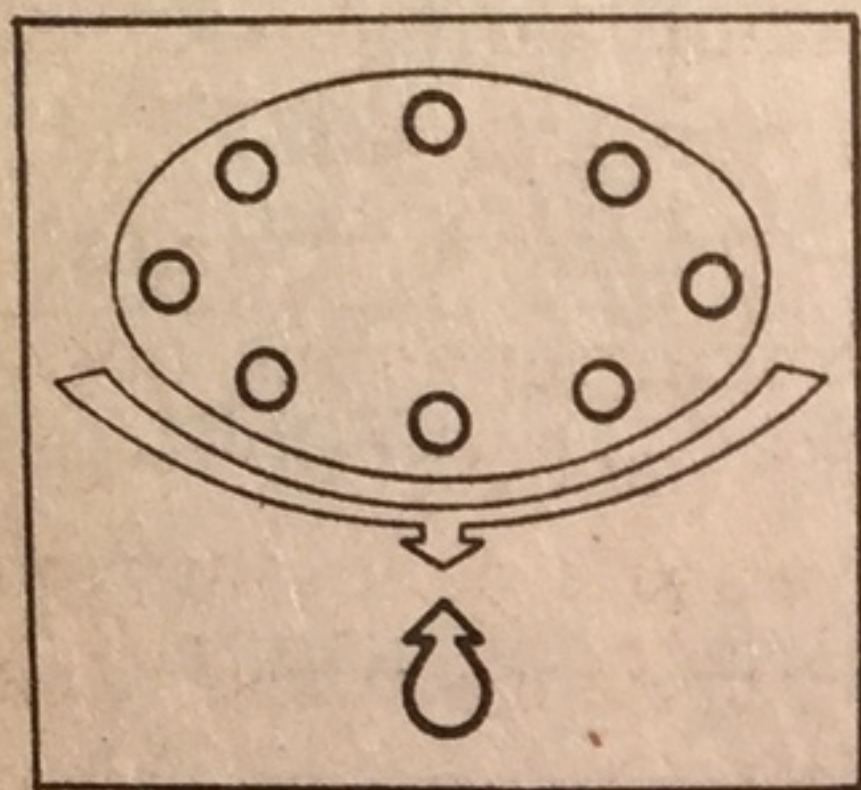


Рис.32.

Цель способа инцидента - научить участников дискуссии отбирать информацию и нужные данные, чтобы в дальнейшем умело ими пользоваться.

При способе инцидента все действия можно разделить на три этапа. После изложения исходной информации и описания случая слушателям дается возможность получить у преподавателя дополнительные данные. Это первый этап, проходящий обычно в форме

вопросов и ответов.

На втором этапе слушатели сообщают преподавателю о своих наблюдениях, сделанных на основе исходной и дополнительной информации и соответствующих выводах. Так как информация дана не в готовом виде, то на втором этапе выясняются реальные ситуации, оставшиеся ранее в тени. Все наблюдения фиксируются (на доске) для последующего обсуждения.

На третьем этапе на основе полученной информации предлагаются варианты решения и отбираются лучшие из них. При принятии решения следует руководствоваться лишь неискаженной информацией, полученной на первом этапе, а не выводами, сделанными на втором этапе, которые могут быть и неверными.

Способ инцидента особенно популярен при разъяснении юридических вопросов и анализе взаимоотношений между работниками.

### Способ конкретизации обстановки (рис.33)

Исходная информация представляется обычно в виде производственного задания. Задание подобрано таким образом, чтобы можно было пользоваться разными путями для решения. Кроме того, возможны и различные решения, что зависит от того, какое обстоятельство в данном случае предпочтено.



Ознакомившись с заданием, каждый слушатель имеет право требовать дополнительную информацию, в которой даются разъяснения к общим принципам и уточнения.

Затем каждый слушатель самостоятельно занимается решением задания и сообщает о своих результатах секретарю, который кратко записывает их на доске. После этого до сведения слушателей доводится правильное решение.

В ходе дискуссии слово предоставляется 4-5 слушателям, они должны обосновать свое решение. Каждому выступающему можно задавать вопросы,

на которые он должен ответить, и вносить возражения, которые он должен обосновать или опровергнуть. Когда точки зрения начнут повторяться, руководитель прекращает дискуссию, подводит итоги и делает обобщение.

Инсценировка способом конкретизации обстановки развивает в слушателях умение затребовать нужную информацию, самостоятельно решить проблему, убедительно обосновать и защитить свою точку зрения.

#### Способ сравнения оценок (рис.34)

Исходной информацией служат данные, характеризующие деятельность предприятия. Каждый слушатель должен дать им оценку по пятибалльной системе. Два показателя: величина и значение показателя оцениваются обычно отдельно. Показатели, подлежащие оценке, излагаются обычно в виде письменных вопросов. Слушатель заносит в таблицу две оценки по пятибалльной системе. Оценки по каждому пункту перемножаются и произведения складываются. Полученное число слушатель сообщает секретарю.

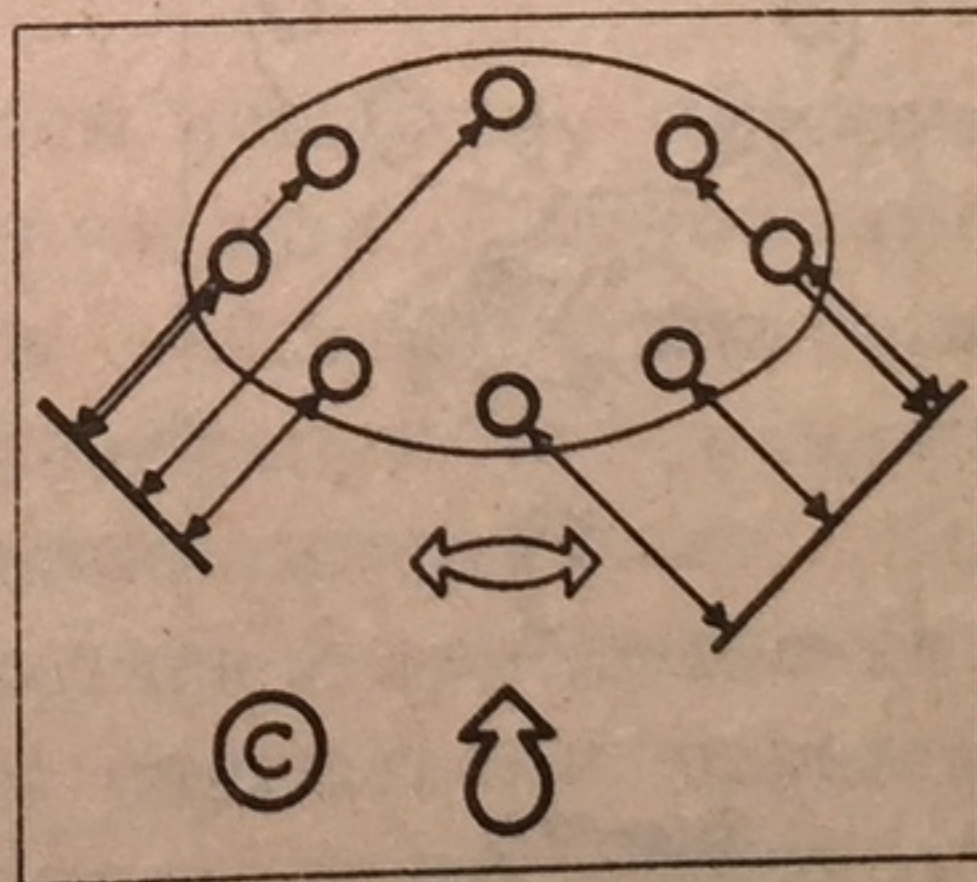


Рис.34. Способ сравнения оценок



На основании средней суммы баллов секретарь делит слушателей на две группы:

- а) на тех, оценка которых ниже средней суммы - недооценивших положение;
- б) на тех, оценка которых выше средней суммы - переоценивших положение.

Далее секретарь передает лист с показателями руководителю, который организует дискуссию между обеими группами. Дискуссия проходит обычно очень напряженно, так как здесь выступают две группы с противоположными точками зрения.

Такой способ инсценировки развивает в слушателях умение дискутировать и оценивать положение.

#### Способ инсценировки по сценарию (рис.35)

Способ инсценировки по сценарию позволяет наглядно продемонстрировать слушателям ситуации из деятельности предприятия. Для этого из числа слушателей выбираются исполнители, которым вручают их роли и исходную информацию, характеризующую их задачи. Остальным дают исходную информацию, отражающую мнение какой-нибудь большой группы работников (цеха, бригады, инженерно-технических работников и т.д.

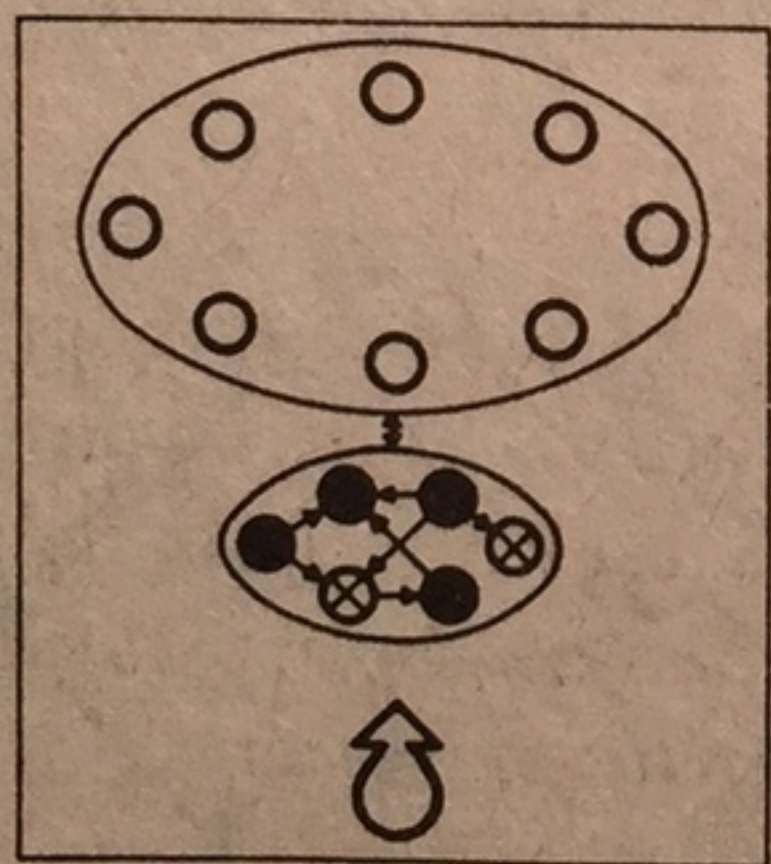


Рис.35.

Так как меньшая группа должна защищать ситуации, приведенные в сценарии, то роли между слушателями нужно распределить очень умело с учетом опыта производственной или общественной работы, необходимо безукоризненное знание рассматриваемой ситуации.



### Способ расстановки элементов по их значимости (рис.36)

Исходной информацией служит учебный материал, состоящий из многих составных частей, изложенных в виде чисел, показателей, параграфов и т.п.

После знакомства с исходной информацией каждый слушатель должен самостоятельно расставить составные части исходной информации по: 1) значению, 2) длительности, 3) логической последовательности, 4) практическим или теоретическим заключениям или иным критериям. Для этого слушатель записывает возле соответствующей части исходной информации порядковый номер, руководствуясь критериями оценок, о которых договорились вначале.

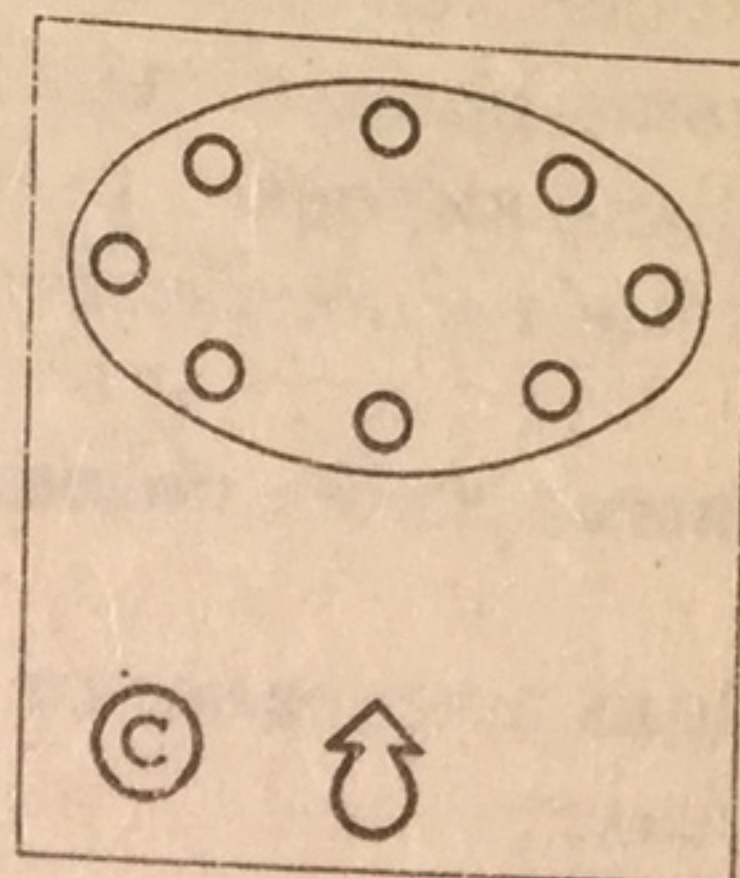


Рис.36.

Когда все слушатели установили очередь, руководитель просит 3-4 из них сообщить свои данные и записывает их на доске (для каждого отводится часть доски).

Затем слово вновь предоставляется слушателям, и они убедительно отстаивают свое мнение. Теперь дискуссия проходит способом конференции и каждому участнику ее можно задавать вопросы и возражать.

Этот способ инсценировки позволяет глубже раскрыть и сопоставить действия, понятия, ситуации и т.д.

### Способ "атака мыслей" (рис.37)

В инсценировке "Атака мыслей" дается исходная информация, иллюстрирующая какое-нибудь состояние, и сообщается цель занятия.

Слушатели образуют здесь так называемый "коллективный мозг". Назначается секретарь и приглашается эксперт. Затем слушателям разъясняют сущность инсценировки. Задача слушателей - вносить оригинальные предложения для достижения поставленной цели. Внесение предложения не подлежит обсуждению и критике. Руководитель создает на уроке атмосферу

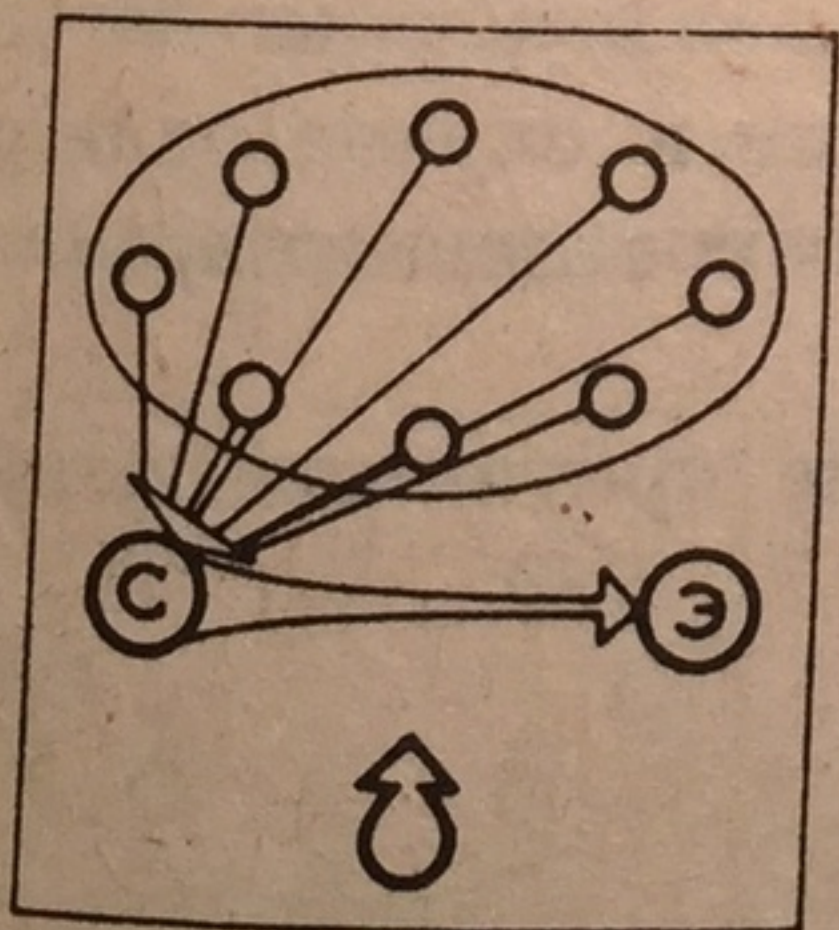


Рис.37.

непринужденности, поощряет слушателей думать и дополнять чужие предложения. Секретарь записывает все предложения, в том числе



кажущиеся неправильными и непригодными.

После урока эксперт анализирует все положения и на следующем уроке слушателям сообщаются результаты.

В инсценировке "Атака мыслей" нет дискуссии. Такая инсценировка заставляет слушателей творчески и интенсивно мыслить, вносить больше оригинальных предложений.

Инсценировка развивает в слушателях творческий подход к проблеме и способность мыслить.

### Способ "Огонь по руководителю" (рис.38)

Цель инсценировки - изменить мнение слушателей по некоторым вопросам.

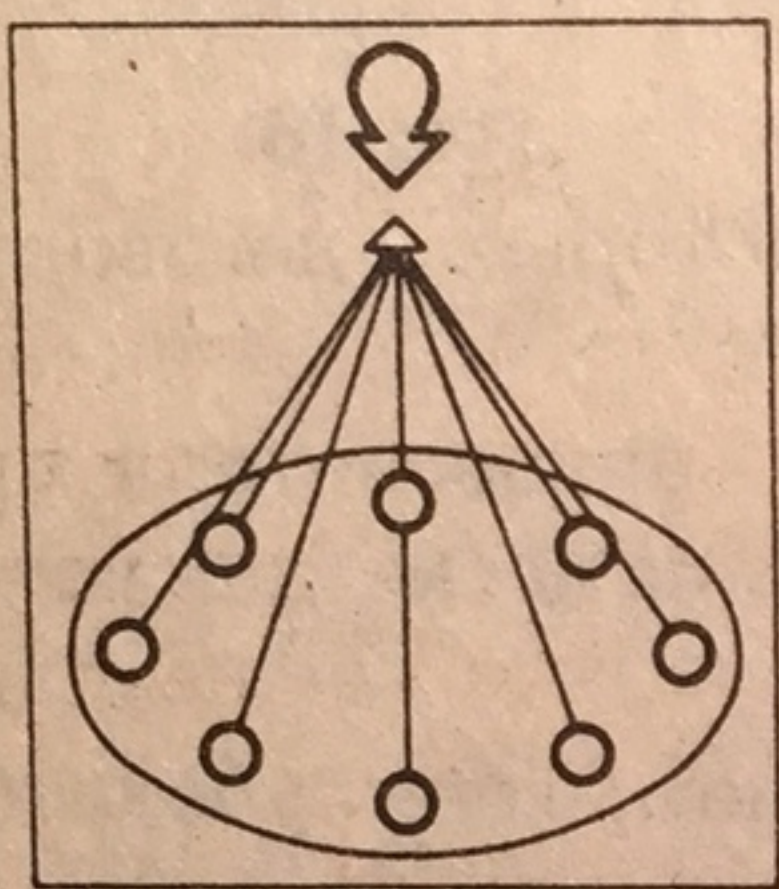


Рис.38.

Руководитель сообщает исходную информацию и свое мнение, сознательно сформулированное наперекор мнению слушателей. Мнение руководителя должно быть абсолютно правильным и обоснованным, и в то же время оно очень деликатно и одновременно остро должно коснуться личности, должности, обязанности и т.д. слушателей. Это настроит всех слушателей курсов против руководителя. После этого

им дается возможность высказаться.

Следует дискуссия, в ходе которой слушатели выступают, высказывают свое мнение, задают вопросы, возражают. Руководитель должен парировать возражения и умело доказывать правильность своей точки зрения. Парируя все изложенные точки зрения, преподаватель создает предпосылки для того, чтобы склонить слушателей на свою сторону.

Инсценировку можно считать удавшейся лишь в случае, если руководитель владеет педагогическим мастерством и в состоянии парировать противоположные мнения слушателей.

Инсценировка развивает в слушателях умение критически оценивать положение и мыслить.

### Способ выявления эмоций (рис.39)

Цель этой инсценировки выявить отношение слушателей к какой-нибудь конфликтной ситуации, что в последующем служит основой для определения их индивидуальных особенностей.

Требования к исходной и дополнительной информации здесь очень



строгие: нужно найти конфликтную ситуацию, тесно увязанную с учебным материалом и вызывающую сильные эмоции. Под влиянием какой-либо сильной эмоции (гнев, стыд, испуг, неожиданность и т.д.) проблемы обсуждаются обычно очень импульсивно. В выступающих проявляются их характерные черты, что и является целью инсценировки.

При определении индивидуальных особенностей нужно прибегать к помощи эксперта, который следит за реакцией и поведением слушателей. О причинах присутствия и задачах эксперта слушатели не информированы. Если эксперт на обычном уроке выполняет функции специалиста, выражающего свое мнение лишь по просьбе руководителя, то в этой инсценировке ему отведена молчаливая роль. Поэтому он не должен сидеть в непосредственной близости от руководителя, а там, где удобнее следить за поведением слушателей. Лучше всего, если его присутствие остается незамеченным может возникнуть мнение, что слушатель из другой группы, интересующийся данной проблемой. Свои наблюдения эксперт передает руководителю в письменном виде лишь после урока, делая свои замечания в виде таблицы.

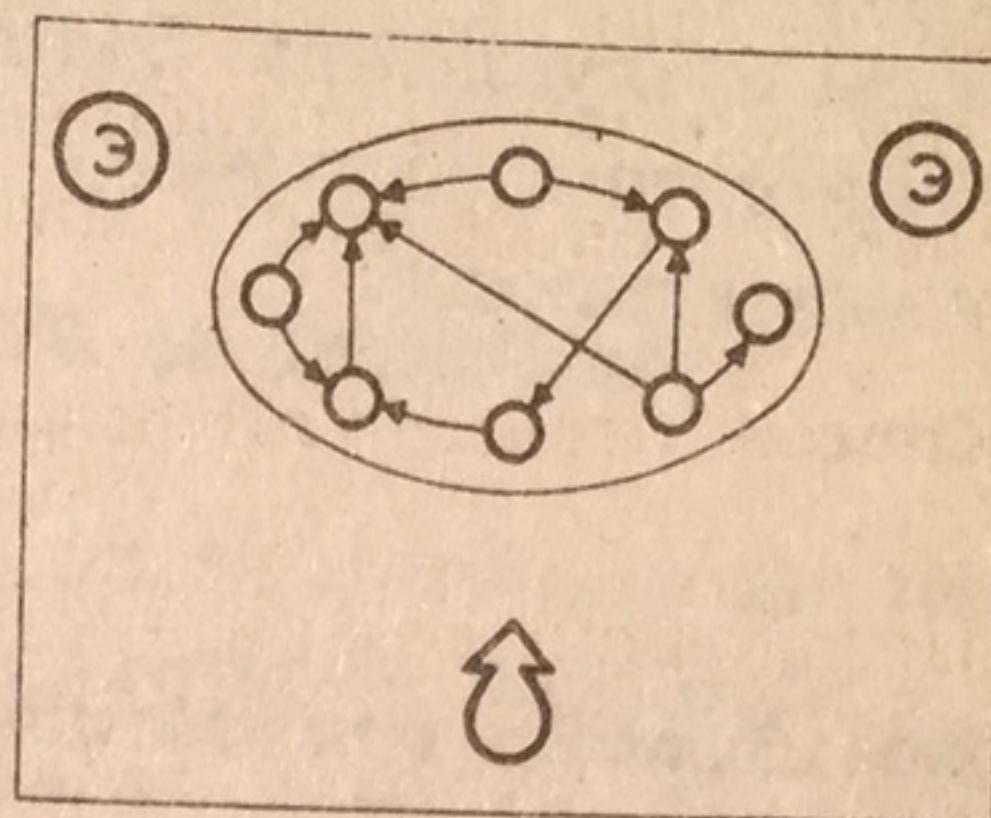


Рис.39.

Вначале способ выявления эмоций совпадает с инсценировкой способом инцидента, когда слушатели после получения исходной информации требуют еще дополнительной. Получив ясное представление о ситуации, они переходят к дискуссии. Выше неоднократно говорилось о требованиях к организованной дискуссии, они действительно и в данной инсценировке.

#### Способ панельной дискуссии (рис.40)

По многим теоретическим и практическим проблемам у специалистов может быть различное мнение. Не опровергая проблему в целом, они рассматривают ее с разных позиций.

Исходной информацией служит изложенный ранее учебный материал. В качестве гостя на урок приглашается соответствующий специалист, с ним руководитель и организует беседу.

После вводной части и знакомства, гость и руководитель излагают свои кон-

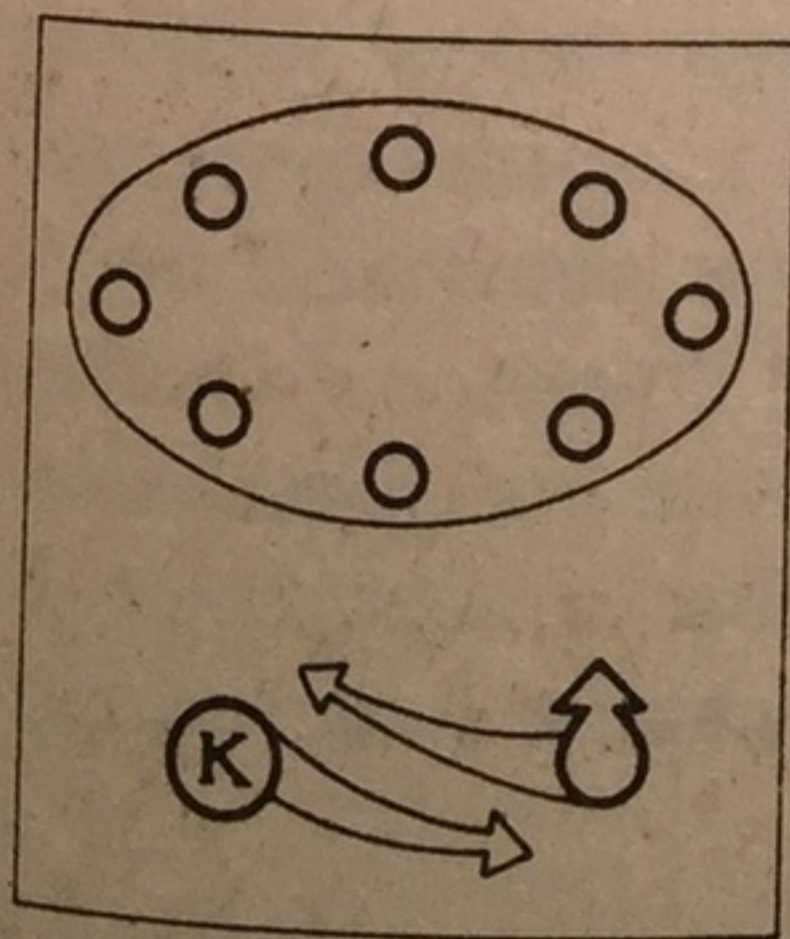


Рис.40.



цепции. Следует полемика, цель которой - защитить и обосновать свою позицию и выявить мотивы собеседника.

В случае необходимости в беседе могут участвовать не только два специалиста. Собеседником руководителя может быть и один из слушателей, хорошо знающий вопрос. В конце беседы могут задать вопросы и слушатели. Затем подводятся итоги.

Панельная дискуссия применяется при рассмотрении особенно сложных вопросов.

#### ★ Вопросы для повторения:

1. Обучение менеджера - процесс постоянный или необходимо периодически обучение?
2. Какая квалификация должна быть у директора по кадрам в фирме?
3. Зачем в фирме нужен возрастной ценз для менеджеров?
4. Какое значение имеет ротация кадров?
5. Что эффективнее: традиционный метод обучения - лекции, или активные методы: деловые игры, дискуссии, семинары и т.п.

#### ★ Вопросы для дискуссий.

1. В качестве помощника вы взяли бы в свою фирму родственника или хорошо подготовленного человека с улицы?
2. Зачем нищей России еще и тратить деньги на повышение квалификации?
3. С повышением в должности должны ли расти требования к подготовке (знаниям)?



**"Смотрите на мир без очков и шор.  
глазами жадными цапайте.  
все то, что в нашей стране хорошо  
и что хорошо на западе".**

**В.Маяковский**

## **ГЛАВА 6**

### **1. Особенности менеджмента за рубежом**

В этой главе мы с вами, читатель, совершим путешествие по тем странам, где никогда не было ни песен, ни лозунгов подобных этому: "Весь мир насилья мы разрушим, до основания, а затем, мы наш, мы новый мир построим, кто был ничем, тот станет всем!".

Обзор будет вестись по правовым государствам, где демократия - это, прежде всего, соблюдение Законов. Где организация и управление повернуты лицом к человеку, а не к начальнику.

Заглянем для начала в ФРГ.<sup>1</sup> Председатель правления концерна "Фольксваген" - доктор Карл Хан ответственен за благополучие четверти миллиона работников концерна - такова его главная задача. Техника, технология, автомобили, моторы, цены, рынки - все это лишь средства достижения цели. О соответствии доктора К.Хана занимаемому им месту судят не по количеству выпускаемых машин и их техническому совершенству, а по конечному результату: стали лучше жить работники концерна, повысилось их благосостояние, измеряемое, как мы увидим позже, не только заработной платой, - значит на месте председатель.

Концерн - это 10 заводов и 22 непромышленных предприятия (банки, страховые фирмы, проектная и строительная организации, агентства по прокату автомобилей и оборудования), разбросанных по 17 странам четырех континентов с единственной целью - достижения наибольших результатов при наименьших затратах. Большинство заводов, выпускающих автомобили, включая и те, что расположены в Европе и даже в Германии, по сути своей - сборочные. Все компоненты автомобиля, кроме кузова, если они не изготавливаются на собственных специализированных предприятиях, закупается у других. Приблизительно половина автомобиля (в денежном выражении) делается за пределами концерна (у нас же стремление и тут противоположно - к натуральному хозяйству). В результате: при очень высокой стоимости 1-го рабочего места (90000-115000 марок) фондоотдача (выпуск продукции на 1 марку стоимости производственных фондов) достигает

<sup>1</sup>См. "Этика рынка". Известия 20 июня 1991 г.



5,5-6,0 марок (у нас в лучшем случае - 1 рубль продукции на 1 рубль фондов).

Зарплата на "Фольксвагене" у рабочих составляет ныне 4000 марок, что на 600-800 марок выше средней по стране. Интересно, что на такую же долю - 20 процентов - выше средней по стране и зарплата на заводах концерна в Испании, как, впрочем, и в других странах, где производительность труда выше, чем на национальных предприятиях.

Отпуск у рабочих - 32 дня. Но он длится 50 дней. дело в том, что при 37 часовой рабочей неделе трудно организовать производственный процесс с таким коротким рабочим днем, поэтому работают по 7 часов (или по 40 часов в неделю). К концу года набегает дополнительно 17 дней, которые и приплюсовывают к отпуску. раз в три года дают дополнительный отпуск тем, кто на сменной работе. Служащие получают дополнительный отпуск один раз в 9 лет. У руководства отпуск короче, чем у рабочих, на одну неделю. После войны "Фольксваген" имел собственные дома отдыха, но их ликвидировали - перестали пользоваться спросом. Рабочие стали столько зарабатывать, что появилась возможность дальних поездок, на теплые моря, за океан. Сейчас, например, за 1000 марок можно слетать в США и обратно, а при нынешнем курсе марки к доллару отпуск там обходится дешевле, чем в Европе. Между прочим, на одном из заводов концерна в Вольфсбурге, нет ни стадиона, ни спортзала, ни дома культуры - все это есть в городе, который получает от "Фольксвагена" свыше 100 миллионов марок ежегодно через налоговую систему. Муниципальные власти заботятся о развитии инфраструктуры, создавая максимально благоприятные условия жизни в городе для тех, чьим трудом он держится: театр, музыкальная школа, планетарий, вечерний университет, теннисные корты, бассейны, ипподром и многое другое, что делают жизнь в 130 тысячном городе насыщенной и разнообразной.

Льготы у рабочих - немалые. 100000 автомобилей ежегодно продают работникам концерна по цене себестоимости. Не раньше чем через год машину можно продать.

В Вольфсбурге самый крупный в мире автобазар подержанных машин. Каждую субботу на одной из заводских стоянок устраиваются торги: в среднем за один торговый день продается 3000 автомобилей. У работников концерна, как правило новые автомобили.

Администрация поддерживает тех, кто стремится иметь собственный дом, им выдают кредит из заводской кассы на более выгодных условиях, чем это делают банки.

Ежегодно администрация выдает рабочим бесплатные акции, либо продает их им по номинальной цене - 50 марок. рыночная же цена акции "Фольксваген" около 400 марок. Ежегодно на акции работники концерна получают дивиденды. У концерна 4200 учеников. Обучение каждого



обходится в училище при концерне в 100000 марок. Попасть в ученики не просто. В Германии конкурс 3 человека на место. Есть профессии, по которым конкурс 1:10 - "Белые воротнички". В Испании - 15 человек на одно рабочее место! Берут в училище только по окончании десятилетки или гимназии, когда молодому человеку исполняется 18 лет.

В законе о предприятии особо учитываются интересы этой категории. Они избирают своего представителя, который защищает их интересы. Четыре раза в году все собираются в городском концертно-театральном зале для встречи с администрацией, инструкторами, педагогами, высказывают свои замечания, претензии, пожелания.

На всю систему подготовки кадров расходуется в год 170 млн марок. Сорок из них - на повышение квалификации, которая охватывает почти 25 тыс. работников ежегодно - это 10% работающих. Обеспечивают систему подготовки свыше 600 человек, работающих постоянно.

Медсанчасть оснащена техникой и имеет персонал, как в большой поликлинике, но только с той разницей, что здесь явный уклон в профилактическую сторону. Предупреждение болезни, в основном профессиональных, и несчастных случаев - главная задача заводских медиков, а конечная цель их, как сформулировал главный врач, - "отправить рабочего на пенсию в работоспособном состоянии". Это признание свидетельствует о том, что кадровая политика администрации не строится на перманентном омоложении состава рабочих и вытеснении людей предпенсионного возраста. Опровергается расхожий тезис, имевший место при власти коммунистов, застрявший в нашем сознании после выстрела "Авроры". Теперь гораздо выгодней вкладывать средства в сохранение работоспособности носителя высокой квалификации, чем менять его на молодого, требующего многократно больших затрат на подготовку. Затраты на молодых в 7-10 раз больше. Все текущие расходы на заводское здравоохранение у "Фольксвагена" составляют около 40 млн марок. На каждого занятого приходится примерно 300 марок. Достаточно сказать, что в России эти расходы раз в 100 меньше.

Столовая в цехе особая статья. В ежедневном меню центральной кухни 200 наименований блюд, полуфабрикаты развозят по 20 цеховым столовым. Цены такие, что полный и неполный обед может быть и за одну марку, но в среднем обед обходится в 4 марки, 0,1 процента от месячной зарплаты. Сколько стоит обед у нас - это вам читатель известно - да и качество несравнимо. Столовые получают дотации от заводской кассы. Это приблизительно 300 марок в расчете на каждого работающего, но фактически на каждого обедающего получается вдвое больше, ведь пользуются столовой далеко не все, едва половина. Дело в том, что рабочий день начинается рано, в 5 часов 30 минут, а заканчивается в 2 часа дня. Половина предпочитает обедать дома, тем и удваиваются дотации обедающих в столовой".



**Институт префектов во Франции** учрежден со времен Наполеона Бонапарта

**Префект** - это не комиссар и не царский генерал-губернатор<sup>1</sup>. Он - «агент» центральной власти с четким определением прав, обязанностей и ответственности (например, при Наполеоне за взятки префекта казнили публично, и единственная милость для него была - командовать взводом экзекуции на собственном расстреле).

Сколько режимов минуло во Франции, но префекты остались даже сегодня, при правительстве социалистов. Префект выше командующего военного округа, начальника службы безопасности, не говоря уже о штаб-квартирах политических партий. Но если он не ладит с местными выборными органами власти, президент его смещает. Функции префекта весьма обширны - он координатор всех экономических программ в регионе или департаменте (области). Он обеспечивает исполнение законов, контролирует фискальные службы (сбор налогов), обеспечивает общественный порядок, для чего у префекта есть служба - жандармерии, ОМОНа («ряды республиканской безопасности», по-французски), следствие, тюрьмы.

Однако не надо думать, что французский префект - диктатор. Во Франции уже давным-давно достигнут консенсус между префектами и выборными местными органами власти.

Наполеон, как и Петр I, ввел свою «Табель о рангах». Но не из 14 классов - «чинов», а всего из четырех. И сегодня все служащие публично (центральной государственной) службы разбиты на классы А.В.С.Д.

Класс А (около 20 процентов всех бюрократов) относится к тому, что у нас определяется термином «номенклатура». Это министры, начальники служб, департаментов, послы, высшие военные чины.

Класс В - самый многочисленный (40 процентов), как правило, это люди, действующие на местах (сюда включаются префекты).

Класс С (30 процентов) и Д (7 процентов) - это, как правило, исполнители: машинистки, стенографистки, секретарши, референты.

У нас другие пропорции - наш «класс Д» во много раз больше, ибо наш номенклатурный чиновник окружен целым сонмом секретарш, референтов, помощников, советников, шоферов.

Главное же отличие французского чиновника от нашего в другом. Французский бюрократ поступает на работу только по открытому конкурсу - даже в такие закрытые у нас ведомства, как МИД или МВД. За свою «классность» он получает одинаковое жалование в любом министерстве (а не как у нас - в союзном выше, в республиканском - ниже, а уже где-нибудь в райисполкоме - совсем ничего).

<sup>1</sup> «Чиновник или бюрократ?» «Неделя» 1-7 апреля 1991 г.



Более того, любой французский чиновник-бюрократ находится в двойном подчинении - своего министерства и генерального директора публичной службы при премьер-министре. Это общепанцузская служба следит за тем, чтобы права чиновника не ущемлялись (жалованье, социальное страхование). Следит за служебным продвижением (в последнее время особенно пристально - женщин). Жестоко карает самодуров-начальников (снимает с должности, «разжалует» в классности; передает «дело» в специальные административные суды).

При генеральном директорате существует специальный «парламент чиновников» - высший совет публичной службы, председателем коего является сам премьер-министр. Этот совет состоит из делегатов профсоюзов чиновников-бюрократов. Кроме того, в совет сходят председатели всех министерств и ведомств. Основная задача совета - следить за единообразием применения законов ко всем чиновникам и публично обсуждать все случаи нарушения.

Самая страшная кара сегодня грозит не за взятку (их в бюрократической системе Франции уже давно почти нет), а за расправу начальника над подчиненным за критику. Тут же чиновника даже класса А не спасает ничто - выгонят со скандалом, если, конечно, критикан, подобно нашим народным депутатам, не собьется на личные оскорбления. В таком случае критикана самого выгонят как хулигана и бузотера.

Очень интересна и поучительна французская система оценки эффективности труда бюрократов и их продвижения из класса в класс. Во Франции введена система «зачетных очков». Ежегодно в каждом министерстве независимые комиссии оценивают в баллах работу всех служащих по специальной таблице, ежегодно же утверждаемой высшим советом публичной службы. Таблица учитывает все - профессионализм, самоповышение квалификации (например, сам выучил иностранный язык), организованность, скорость выполнения задания, аккуратность...

Есть там и такие пункты - как часто отвлекается на посторонние разговоры по служебному телефону (чаще всего это касается женщин, кстати, в США служащие фирм не могут в рабочее время даже позвонить домой), отсутствует на рабочем месте (курение; о беготне в магазины в рабочее время речь не идет), как часто болеет (в том числе - и по уходу за ребенком).

Все это фиксируется в социальных анкетах, обрабатывается на ЭВМ и вывешивается на видных местах, причем любой служащий может обжаловать такую анкету как необъективную (например, подсчет времени, которое он проводит в курилке). Разбором таких жалоб занимаются Высший совет публичной службы и его представители в министерствах и ведомствах.

Те, кто набирает необходимое количество очков, зачисляются в



резерв на очередную должность и медленно, но уверенно продвигается по службе. Французским чиновникам всегда гарантировалось приличное жалование, пенсия в размере от 75 до 85 процентов от последнего оклада. Причем, при «сидячей» работе мужчины уходили на пенсию в 63 года, при «ходячей» (постоянные командировки, почтальон) - в 60 лет.

При этом, однако, служащие долго время были как бы изъяты из общегражданского общества, считаясь «казенными» (государственными) людьми.

Скажем, при Наполеоне I и Наполеоне III им запрещалось участвовать в политической борьбе, быть членом политических партий. До 1919 года запрещалось создавать профсоюзы, до 1963 года - участвовать в забастовках.

Как и все граждане Французской республики, служащие пользуются сегодня социальными завоеваниями - государственным пособием по безработице (от 35 до 90 процентов последней зарплаты в течение года в зависимости от стажа и членов семьи), гарантированным минимумом зарплаты с подвижной шкалой (жалование автоматически повышается в зависимости от роста цен), семейными пособиями (надбавками за количество детей - на четырех и более пособие достигает месячной зарплаты класса Д), жилищными пособиями (надбавки на зарплату или на переселение из квартиры в квартиру), больничными пособиями...

Все вместе это составляет в среднем до 50 процентов жалования французского служащего-мужчины.

Важно также подчеркнуть, что государственных служащих специально готовят: высших - в национальной школе администрации, средних - в разного рода специализированных институтах, низших - в муниципальных лицеях-техникумах.

Неудивительно, что во Франции и других странах ЕЭС, где уже давно отработана система органов исполнительной власти, престиж «чиновника» стоит (в отличие от наших традиций), очень высоко, выше депутата парламента и офицера. В отличие от нашей системы, чиновнику на Западе есть куда уйти.



### **Некоторые данные об особенностях уровня жизни в Исландии.**

Согласно переписи, проведенной в декабре 1988 года население Исландии насчитывало 251743 человека, в том числе 126468 мужчин и 125275 женщин. Средняя продолжительность жизни Исландцев одна из самых высоких в мире: 74,1 - у мужчин и 79,9 - у женщин.

Средняя продолжительность рабочей недели в Исландии - одна из самых высоких среди развитых стран: 57 часов для мужчин и 49 часов для женщин. На пенсию исландцы выходят в 67 лет. Безработица - 2%. Исландцы не могут пожаловаться на свои жилищные условия. 90% населения живет в собственных домах и квартирах. Средний размер жилища составляет 400,3 кв.м. На каждого жителя приходится в среднем 143,4 кв.м.

Исландия - самая редко населенная страна в Европе (около 2,3 человека на 1 кв.км). Железные дороги отсутствуют. Самый распространенный вид транспорта - автомобиль. По обеспеченности личными автомобилями на душу населения Исландия обогнала США - 504 легковых автомашин на 1000 жителей. Семья среднего достатка в Исландии владеет, как правило, двумя автомобилями. При такой автонасыщенности (3 машины на каждые 5 жителей) на дорогах гибнет ежегодно всего по несколько десятков человек.

Согласно опроса университета Исландии, последние несколько лет 62% жителей острова проводили свой 3-недельный отпуск за границей преимущественно на самых известных международных курортах Европы и США.

В 1989 году в Исландии отбывали тюремное наказание 230 человек, в основном за мелкое хулиганство.

Вот что рассказала министр обороны Финляндии Элизабет РЕН нашему корреспонденту АИФ.<sup>1</sup> "По пари́ж-скому договору 1947 года Финляндии разрешается иметь армию не более 34,4 тыс. человек. Всего же с учетом резервистов в стране может быть поставлено под ружье 700 тыс. человек. Основа комплектования армии - всеобщая воинская обязанность (срочная служба от 8 до 11 месяцев в зависимости от рода войск). Также насчитывается 2480 офицеров в звании от лейтенанта до генерала. В воинских частях у нас есть так называемые "солдатские дома", где они во время досуга могут отдохнуть, посмотреть фильмы, выпить кофе, покататься на лыжах - все это стоит в 2-3 раза дешевле, чем для гражданских.

Службу обычно солдаты проходят рядом с тем местом, откуда они призваны. С 60-ых годов вокруг военных городков убраны заводы и любой желающий может свободно прийти и посмотреть на жизнь и

---

<sup>1</sup>См. АИФ № 46, 1990 г.



службу воинов. Каждый второй уикенд солдат отпускают домой, оплачивая ему при этом проезд в автобусе или поезде. В любой день к ребятам могут приехать друзья, родители или девушки.

Каждый солдат срочной службы получает 19 марок в день (примерно 5,5 доллара). Для сравнения - лейтенант зарабатывает - 7000 марок в месяц, а майор - 13 тысяч, полковник (у нас их всего 90) - 19000 марок. Генералов у нас 25 человек и все их льготы заключаются только в более высокой заработной плате. Это примерно 25-28 тыс. марок в месяц. (В Финляндии средняя зарплата около 7,5 тыс. марок). Любой офицер в том числе и генерал, может по желанию оставить службу, но при этом он не получит пенсии. Ни один из офицеров не имеет право состоять в политических партиях или быть членом парламента. Оборона страны в Финляндии очень популярна. особенно много желающих попасть в силы ООН по поддержанию мира. где служит около 1000 финнов. Молодежь стремится в войска ООН и ради интересной работы и по материальным соображениям. Так, прослуживший в войсках ООН финский военный служащий имеет право на 70%-ную скидку при покупке машины иностранной марки, которая у нас стоит довольно дорого.

Что касается отношения гражданского населения к вооруженным силам, оно - уважительное. Матери, например, не боятся за своих детей. отправляя их в армию, - они часто посещают военные городки, встречаются с командирами, т.е. знают о службе своих сыновей всю правду".

Элизабет Рен министр обороны - лицо гражданское. В ее обязанности входит контроль за исполнением военного бюджета, организация связей между армией и обществом, установление контактов в парламенте по вопросам обороны. Элизабет Рен рассказывает: "Попав на работу в министерство обороны, я поначалу совершенно не различала воинских званий входивших ко мне офицеров, да и многие виды оружия мне не очень хорошо знакомы. У меня один адъютант, в освоении премудростей армейских дел мне помогают все сотрудники Министерства обороны, я им доверяю.

Обычно мой рабочий день начинается в 7.30 утра и заканчивается в 10-11 вечера. Никаких льгот и привилегий, кроме водителя, который отвозит меня домой только по рабочим дням. Живем мы с мужем в 40 км от Хельсинки в своем доме в городке Кирконумми на берегу моря. У меня 4 детей и 9 внуков".



Вот что пишет Краснопольская Ирина о Швейцарии<sup>1</sup>:  
«Швейцария считается очень благополучной и очень дорогой страной. Наша соотечественница Маша, родители которой уже четыре года работают в одной из международных организаций в Женеве, учится на экономическом факультете Женевского университета. За учебу платит 700 долларов в год. Наших студентов в швейцарских вузах теперь множество. Как и все остальные, платят они за учебу по-разному. Сумма зависит от достатка самого студента, его родителей. Не зависит от того, из какой страны студент. Колебания в оплате солидные - от ста до семисот долларов, иногда и выше.

Живут студенты, в том числе и российские, в общежитиях или на частных квартирах - тоже зависит от материального положения. «Наши» ничем не отличаются от «не наших» - свободно говорят на немецком или французском языках, иногда и на том, и на другом. Так же одеты, так же свободно держатся. Никому не уступают в учебе.

Бензин недавно подорожал и стоит теперь один франк 50 сантимов (один доллар - чуть ниже полтора франков). Бензин дорогой, скажет читатель, исходя из нашего курса доллара. А для среднего швейцарца со средней зарплатой в шесть тысяч франков в месяц?

Чуть раньше бензин стоил 1 франк 15-25 сантимов. Для того, чтобы повысить цену всего на несколько сантимов, провели специальный референдум. Уж такая она страна, Швейцария, такие тут демократические традиции: каждый вопрос о тех или иных изменениях в жизни решает народ. Может, потому и умудрилась страна, находящаяся в центре Европы, не участвовать даже во второй мировой войне?

Вы едете на своем автомобиле в горы, на курорт. За несколько километров до курорта вы покинете свой автомобиль, пересядите в электромобиль или вагон электрички - бензин несовместим с экологией курорта. Никто, никогда не возражает.

Вы можете долгие годы жить в Швейцарии, быть женой швейцарца, однако гражданство этой страны не получите, если приехали из другой. Страна маленькая, население в 6,7 миллиона считается тут вполне достаточным. Целесообразнее каждый день на специальном корабле завозить в Женеву из Франции работников, а вечером за те же полчаса увозить их обратно, чем увеличивать число граждан. Правда, французы не рвутся поселиться в этой сказочной стране - тоже предпочитают поездки на корабле: не по карману им дорогая Швейцария. А вот наших соотечественников здешние цены не пугают. На горных курортах полно россиян, русская речь слышна на улицах Женевы, в ее магазинах, кафе и особенно в банках. Когда мы летели обратно, почти весь самолет был

<sup>1</sup>Российская газета. 24 марта 1994 г.



заполнен россиянами. Они приезжали не по туристским путевкам, а по делам, на отдых или, как сказал один из пассажиров, «прошвырнуться по Швейцарии, посмотреть, как люди живут».

Живут. Вот, иду по тротуару. Чистейшему, как все в Швейцарии. Даже в дождь, даже в снег грязи нет, потому и транспорт абсолютно чистый. И мои замшевые ботинки после целого дня хождения по Женеве не нуждаются в чистке. Подхожу в перекрестку, к «зебре». У «зебры» тротуар сходит на нет, переходит в дорогу. Меня более всего поймут те, у кого ноги болят, - очень это удобно для таких путешественников по городским улицам. Еще более удобны эскалаторы, которые опускают вас в подземные переходы и поднимают на поверхность.

Аэропорт в Цюрихе соединен с железнодорожным вокзалом. Соединен не бесконечными лестницами и переходами, а теми же эскалаторами. И вещи нести не надо, и носильщики не требуются. Стоят кругом тележки для ваших сумок и чемоданов. Они прикованы к полу мощными тормозами. Но стоит дотронуться до пучки тележки, и она легко начинает двигаться, запросто вкатывается на эскалатор и «присасывается» к его движущимся ступеням. Потом «сходит» с них. Потом вы снимаете с тележки свои вещи и можете больше не заботиться о ее, тележке, судьбе. Это кто-то незаметно сделает за вас. И платить за тележку не надо ни одного сантима.

Вагоны электрички ну просто как песня: чистые, ухоженные, с мягкими плюшевыми сидениями, белоснежными подголовниками. И в обычном городском автобусе плюшевые сиденья. Нигде никем не порезанные.

В любое время суток можно спокойно ходить по улицам, бродить по набережной. В шубе, в драгоценностях. Можно часами сидеть в уютном кафе, с единственной чашечкой кофе, читать книжку, газету, беседовать с подругой. Так сейчас, так было десять, двадцать лет назад.

Воистину, надо было быть великим кремлевским мечтателем, чтобы, сидя в благополучнейшем Цюрихе, придумать октябрьскую революцию, а потом завезти ее в plombированном вагоне в Россию, чтобы мы и по прошествии 75 лет не могли взять в толк, как можно часами сидеть у окна или на балконе и просто смотреть на чистую гладь озера, лебедей на воде, на скалы, горы в снегу. Швейцарцы обожают такое созерцание: дома «с видом» особенно у них ценятся. Идиллия... Сказка...»

#### **Давайте познакомимся с работой такси и телефонным обслуживанием Италии.**

Самое распространенное средство оплаты телефонного разговора - телефонная карточка. Имея телефонную карточку вы можете легко разрешить некоторые затруднительные ситуации. Телефонная карточка чуть меньше нашего проездного билета, снабжена магнитной лентой.



Карточки различаются по цене: 5 или 10 тысяч итальянских лир. Одной карточки в 5 тыс. лир хватает на 25 телефонных разговоров в пределах одного города, или на несколько междугородных звонков, или на разговор (3-4 мин) с Москвой с любого телефонного аппарата Италии. Стоимость переговоров после 18.30 или в выходные и праздничные дни вдвое дешевле. Карточка выручает вас в вечерние и ночные часы, когда нигде раздобыть телефонные жетоны. Правила введения карточки в автомат показаны рисунком на любом телефонном аппарате. В верхней его части на маленьком электронном табло сразу же появляется сумма, истраченная вам на предыдущие разговоры, следовательно, все расчеты сделать просто. Купить телефонную карточку можно в любом журнальном или табачном киоске на вокзалах, в аэропортах, а также на всех телефонных станциях и в большинстве городских киосков. Имея карточку, вы будете избавлены от поисков мелочи в нужный момент, которую спрашивать у посторонних не принято.

На приезжающих в США людей из нашей страны американский телефон производит не меньшее впечатление, чем супермаркеты.

"...Дело давнее, но вспомнить стоит, хотя и досадно сознавать, что и поныне нам еще далеко до того уровня, какого достигла телефонная связь Америки десять лет назад. Вот что поведал в беседе один корреспондент:

Приехали мы, корреспонденты, на зимнюю олимпиаду в Лейк-Плесид. Поселили нас километрах в двадцати от города в небольшом придорожном мотеле. Место диковатое - кругом глухой лес. Журналистов оказалось много, а телефон один - на стойке у портье. Мы с коллегой оказались в очереди последними. Прикинули: на связь с редакцией раньше четырех часов утра нам не выйти. Что делать? Хорошо, что я, в отличие приехавший на Олимпиаду прямо из Москвы, к тому времени знал уже кое-что об американских порядках. Успокоил коллегу: рядом с мотелем, как раз под фонарным столбом (светло) есть телефон-автомат. А они у американцев с номерами, да не с инвентарными, как у нас, а телефонными, по которым можно вызывать абонента. Мы вышли, запомнили номер и попросили коллег из "Правды" передать его через своих стенографисток в нашу редакцию. Через десять минут, стоя на крыльце мотеля, услышали среди ночи пронзительный, на весь лес, звонок автомата. "Что за номер? - спрашивают из нашей газеты. "Это уличный телефон-автомат", - отвечаю. "Как автомат? - не верят на другом конце Земли. - По какому же номеру вас вызывать завтра?" - "По этому милая, по этому же".

Сколько раз выручал он меня, американский телефон, за время работы в США! Даже не зная точного номера, а имея только приблизительные географические координаты, я дозванивался до отдыхавшей в горах кинозвезды Джейн Фонды, разыскивал в заштатном



городишке под Чикаго астронавта - первого "луноходца" Нейла Армстронга, узнавал, что случилось с застрявшей в аэропорту на острове Ньюфаундленд советской делегации, а однажды целой серией звонков "настиг" детского врача Бенджамина Спока на его яхте в Карибском море.

Рассказываю об этом с одной целью - фактами подтвердить отличную работу телефонной сети, которая надежно связывает абонента с любым пунктом не только в США, включая Аляску и Гавайи, но и далеко за их пределами - практически во всем мире. При этом многочисленные технические новшества в области связи не только не умалили значение телефона, а, наоборот, еще более увеличили, ибо в конечном счете все так или иначе замыкается на телефоне или к нему подключается (телефакс, компьютер, автоматический ответчик с магнитофонной приставкой, радиотелефон и пр.). Следует подчеркнуть: созданная ранее в Америке густая телефонная сеть служит сейчас надежной основой для развития и усовершенствования системы связи в США.

... Закончить этот рассказ я бы хотел картинкой, которую наблюдал в Неаполе. Случилось так, что наш теплоход "Грузия" и американский авианосец одновременно подошли к неапольскому порту. Морской вокзал заполнили пассажиры и американские моряки. Наши устремились напрямик в город, американцы бросились к телефонам-автоматам. Из любопытства я подошел к ним. Сначала подумалось, что у матросов с авианосца в этом городе полно подружек - им и звонят, наверное. Но нет - они звонили из Италии в Америку. Как и в Штатах, набирали без всякой монеты "ноль", просили оператора соединить с таким-то номером в США "за счет того, кому звоню", называли, с кем хотят говорить, - и тут же раздавалось: "Мама, это я!".

Самый надежный способ вызвать быстро такси и сесть в него через 3-4 минуты - это вызов такси по телефону. Если вы спустились в холл гостиницы, то обратитесь с вашей просьбой к портье, и через несколько минут такси будет в вашем распоряжении. Если вы находитесь в городе, зайдите в ближайшее кафе и обратитесь к его хозяину. Он поторопится сделать вызов как можно скорее за весьма умеренную плату. Но, как правило, такие услуги производятся бесплатно. Вызвать радиотакси можно из любого общественного места, где есть телефон: из аптеки, табачной лавки, книжного магазина и пр.

В итальянских такси, как и в московских, естественно, есть счетчик: но эти устройства отличаются друг от друга одной деталью. По завершении поездки, как обычно, счетчики указывает сумму к оплате, но затем таксист нажимает дополнительную кнопку, и сумма автоматически увеличивается на 10%. Это размер чаевых. Эта сумма обязательна к уплате. Разумеется, если вы захотите поощрить водителя



сверх указанной на счетчике суммы чаевых, он будет вам очень признателен. Если ваша поездка в такси оплачивается фирмой, то любой таксист, как это принято во всей Европе, быстро и любезно выдает вам квитанцию на бланке установленного государственного образца. В Италии, как и во всех европейских странах, не принято садиться рядом с водителем. Вашу поклажу положит в багажник сам водитель. Не пытайтесь остановить поднятием руки машину в черте города, как это делается в Москве. Для европейских городов такое поведение на улицах - нонсенс. Автостопом принято пользоваться на автострадах, но уж коль водитель останавливает машину и подвозит вас по дороге - это делается бесплатно.

Сколько существовала совдепия - столько же времени не хватало запасных частей на легковые и грузовые автомобили, сельхоз-технику, радиотовары, бытовую технику и т.п. Почему-то предприятиям было невыгодно выпускать запасные части.

Было кому-то выгоднее, что простаивает транспорт, что вставшие механизмы раскулачиваются, что процветает воровство, спекуляция, взятки. Сотни тысяч людей в роли толкачей, снабженцев, спекулянтов шастали по всей стране в поисках запасных частей, деталей, комплектующих. Все это, конечно, наносило огромные убытки народному хозяйству, неоднократно выносились Постановления Совета Министров СССР и ЦК КПСС об увеличении выпуска запасных частей - но это были лишь декларации для отвода глаз и успокоения общественного мнения.

Руководители страны, министерств и ведомств не хотели понимать этой проблемы как сильнейшего экономического фактора.

На французской фирме "Эрно Сомуа" 80-90% письменных, по телефону или телеграфу заказов потребителей на запасные части выполняются в тот же день; необходимо только, чтобы заказ был дан не позднее четырех часов того же дня. Оказывается так можно!!! Другие заказы выполняются в разные сроки по согласованию с заказчиком, либо с учетом технологического цикла их изготовления, но запуск в производство осуществляется немедленно. Заведен строгий учет расхода, поступления и наличия деталей на складе. Сокращаемые запасы до определенного минимума немедленно восполняются. Действует принцип закладки запасных частей к снятым с производства станкам: если в течение года запрашивалась хоть одна деталь, то две такие должны быть на складе. Считается такая практика тесно связанной с действительностью. На фирме действует правило, касающееся обеспечения деталями станков. Например, при запуске в производство новой модели станка определенное количество деталей поступает в склад раньше, чем станки поступили в продажу. Для производства запасных частей к станкам, снятым с производства и не имеющимся на складе, ведется картотека, насчитывающая более 300 тысяч наиме-



нований, зафиксированных на микрофильмах в виде чертежей деталей, по которым будет немедленно изготовлено нужное изделие.

У нас же на снятую с производства продукцию практически деталей нет и сейчас, либо на черном рынке за них заламывают дикие цены.

Вот высказывания бизнесменов по поводу поставок запасных частей. Директор фирмы "Гутехофнунгехютте" (ФРГ), которая поставляет компрессора, турбины, оборудование для атомных станций: "Фирма гарантирует выполнение заказов на запасные части к оборудованию независимо от срока его поставки до конца жизни оборудования".

Заведующий отделом фирмы "Ренк Ксерокс" (Англия), которая поставляет решающие, копировальные и множительные машины: "Мы гарантируем обеспечение машин запасными частями на весь период их жизни". Генеральный директор фирмы "Виккерс" (Англия), которая поставляет различные прессы: "В течение всего периода жизни прессов 35-40 лет предприятие гарантирует изготовление и поставку любой детали по заказу покупателя". директор фирмы "Альфа-Лаваль" (Швеция), изготавливающая пищевое оборудование: "Для того, чтобы не потерять рынок и клиента, фирма исходит из ответственности за работу поставленного оборудования и обеспечивает свои машины необходимыми запасными частями до конца срока их эксплуатации". Директор фирмы "Смит-Болнес" (Голландия), поставляющая дизели: "Фирма готова поставлять запасные части к своим дизелям до конца срока их жизни".

Руководители итальянских фирм "Иночента", "Оливетти", "Меканотессиме" - это станки, прессы, автоматические линии, электронно-счетные и печатные машины, автомобили, трактора и т.д. - в беседах с представителями нашей внешней торговли заявили в один голос, что их фирмы продолжают поставлять любую запасную часть, до конца жизни выпущенного их фирмами оборудования.

Руководители фирм рассматривают сферу обслуживания и ремонта оборудования как добавочный сектор промышленного рынка, дающего большую дополнительную прибыль.

В США имеется более 20 млн. малых предприятий разнообразного профиля с годовым оборотом до 1 млн. долларов. Каждый год в стране появляется примерно 700 тысяч новых предприятий, но и разоряется более 50 тысяч.

Процент разорившихся постоянно возрастает. Однако бизнес привлекателен. И многие хотят себя попробовать в нем. Главная задача - решить, какой же нужен тип собственности. От этого зависит как и успех дела, так и дальнейшая судьба нового предпринимателя. В США существует три формы собственности: индивидуальная или личное владение, партнерство и корпорация.



Любой законный бизнес начинает осуществляться после его регистрации. Регистрация проста и даже не требуется в случае личного владения. Если человек ведет дело сам под своей фамилией, то регистрация не требуется. В конце года при заполнении декларации о доходах необходимо указать себя в качестве лица, имеющего собственное дело.

Для открытия некоторых собственных дел необходима лицензия. Сюда относится юридическая и медицинская практика, торговля медикаментами и продуктами питания, продажа спиртного и косметика. Перечни лицензий в Штатах различные. Основание для получения лицензии для юристов и врачей является диплом, а в других случаях обращение за ней дает основание для дополнительных проверок благонадежности, допустим, владельца магазина или ресторана (не зарегистрирована ли связь с мафией, не привлекался ли он к уголовной ответственности и т.п.).

Заключение партнерами соглашения предполагает более сложное оформление. Нужно подготовить договор, в котором оговариваются взаимоотношения сторон и порядок действий в различных ситуациях. Обычно этим занимаются юристы. Процесс регистрации городскими властями производится быстро. Счет в банке после регистрации предприятия открывается в течение 30 минут. В банк необходимо представить документы о регистрации и образец подписи лиц, имеющих право подписывать чеки.

Корпорации создаются решением властей. Порядок их организации каждый раз определяется соответствующими решениями. Вся процедура создания корпорации заключается в основном в получении разрешения.

Плата за регистрацию любого дела обычно невелика 30-100 долларов. Ее величина зависит от того, в каком штате происходит регистрация и от рода деятельности.

К малым предприятиям в США относятся очень внимательно. В каждом штате имеется ассоциация владельцев таких предприятий.

Ассоциации, в первую очередь оказывают начинающим бизнесменам помощь. Кроме нее, имеются и другие организации на уровне властей штата, которые делают то же самое.

Например, в штате Нью-Йорк имеется городская администрация по делам малого предпринимательства, городской центр по его развитию с пятью районными отделениями и корпорация городского развития. Как правило, половину средств, вкладываемых новыми предпринимателями в дело. Берут в качестве кредита в банке. Банк дает такие кредиты с определенными условиями - т.е. гарантии кредитоспособности и наличия имущества, которое может быть залогом в случае неуплаты долга, а также и предоставлением сотрудникам банка возможности ознакомиться с планом ведения дела. Только после этого решается



вопрос о займе.

Каждый совершеннолетний житель страны самостоятельно заполняет ежегодно декларацию и отправляет ее в налоговое управление. Попытка занижить или скрыть доходы, как правило, заканчивается плачевно - контроль налогового управления носит тотальный характер.

Наши ученые по своей подготовке и широте знаний американским ученым не уступают, а может даже и превосходят. Но лучшая наука все же в Америке, где можно успешно работать и делать научную карьеру, не будучи членом правящей партии (как это имело место в совдепии) и не участвуя в общественной работе.

Что требуется от организаторов науки в США - это разделить деньги, которые выделяет государство на фундаментальные исследования. Финансируются направления науки в виде субсидий - грантов. Гранты выделяются на разработку перспективных проблем талантливым и плодовитым ученым. Часть фундаментальных исследований финансируется частными фондами. Планку государственного финансирования ежегодно проскакивают 12-15% ученых, подавших заявки, не более.

Кто оценивает качество поданных заявок? Это делают временные комитеты научных экспертов. Система очень демократична.

Благодаря финансированию отдельных проектов, а не институтов, ученые США независимы от руководства, да и обновляются комитеты каждый год. У нас в таких комитетах сидели бы "одуванчики" с именами, прошлыми заслугами и такие временные комитеты были бы самыми постоянными.

Наука в США организована таким образом, что даже небольшое научное открытие немедленно привлекает к борьбе за гранты десятки ученых из разных научно-исследовательских организаций. В такие соревнования в настоящее время пытаются включиться и наши ученые, но, как правило, такие попытки бесперспективны. Для обеспечения оборудованием и реактивами лабораторий требуются в наших условиях годы.

Чтобы получить грант, нужно быть активно работающим исследователем, участвовать в конференциях и симпозиумах, а главное иметь свежие научные статьи в известных отраслевых научных журналах. Если случается перерыв: болезнь, семейные неурядицы и т.п., т.е. произошел творческий спад на год, два или более - это катастрофа. В американской системе без недавних публикаций грант уже не получить.

Главный и печальный недостаток нашей науки - нищета. Она государству не по карману. И зачем только держали столько институтов и лабораторий, не давая им средств, порождая этим самым бездельников. Лучше уменьшить количество научных учреждений, но оснастить их, а туда принимать работников по серьезному конкурсу. А конкурсное независимое жюри можно набрать в западных странах, обратившись в



известные университеты США, Франции или Англии. Кстати, они к нам иногда обращаются по этому поводу.

Немного о системе американского здравоохранения. В США врачи больных на дому не посещают. (Разве, что очень богатых людей за очень высокий гонорар). Стоимость времени врача и юриста очень высока. Заболевшему нужно идти к врачу на прием, вызвать скорую помощь для доставки в больницу. Со скорой помощью приезжает только один врач - специалист-реаниматор. Или больной может оставаться дома.

Даже дети с высокой температурой должны быть доставлены родителями на прием к врачу. Правильна ли такая организация или нет - вопрос спорный, но смертность от болезней в США очень низкая.

Обычно заболевший звонит на работу и сообщает о том, что он заболел и будет несколько дней дома. Если ему плохо, идет к врачу. Никаких больничных листов и справок не существует. Все фирмы предусматривают 10-14 дней в год, которые можно пропустить по болезни. Все эти дни полностью оплачиваются. Если человек болеет больше, то фирма оплачивает за счет краткосрочной потери трудоспособности - это от 80 до 100% зарплаты. Через шесть месяцев фирма прекращает выплаты, но если у больного есть специальная страховка, то страховая компания начинает выплачивать порядка 60% зарплаты и платит вплоть до достижения пенсионного возраста, если человек продолжает оставаться нетрудоспособным.

Что из себя представляет американская больница. Для тех, кто может платить - двух- и трехместные палаты. При каждой койке телефон, телевизор, радиоточка (это все за дополнительную плату). Больницы полны современным медицинским оборудованием. Штат врачей и обслуга порой превышает количество больных. Питание - на выбор 4-5 блюд на первое, второе и третье в порядке предварительного заказа. Больницы в принципе все одинаковые - будь то большой город или провинциальный городок. Исключение составляют больницы муниципальные для неимущих - там попроще еда, общий телевизор в холле, телефон в холле - бесплатный. В нашей больнице больной не может найти монету, чтобы позвонить. Последний раз я видел в больнице, как больная женщина подошла к телефону и, опустив туда 15-копеечную монету на нитке, которая была привязана к просверленной в монете дырке. Позвонила, вытянула монету и пошла. Неужели даже в больнице нельзя установить бесплатные автоматы?

В США два вида обслуживания: частные врачи и нечто вроде наших поликлиник. В день в такой поликлинике врач принимает до 50 пациентов; короткая встреча с врачом и больной направляется на диагностику: рентген, ультразвук, анализы крови и т.д. Все это делают машины моментально - техника блестящая, а врачи тут же пользуются результатами такой отработки, начинают лечение и дают рекомендации.



С техникой американские врачи работают безукоризненно. В частной врачебной практике пациенту уделяется времени больше, но и стоит это дороже.

Кроме военных лечебных учреждений, все медицинские учреждения частные и действуют они по законам свободного рынка. В редких случаях платят за визит к врачам и лечение сами пациенты, в основном же - это счет медицинской страховки.

Большинство американских фирм оплачивают большую часть стоимости страховки своих работников. Иногда американцы покупают страховку сами. Удовольствие это дорогое - семейная страховка стоит 400-500 долларов в месяц. Но без страховки медицинское обслуживание может обернуться для заболевшего человека финансовой катастрофой. Один день пребывания в больнице 800-900 долларов, цены на операции от 7 до 80 и более тысяч долларов.

Подписавший приглашение в гости американец берет на себя финансовую ответственность за медицинское обслуживание гостя, а если не купит страховку, то рискует всем своим финансовым благополучием. Лекарства дорогие. Но имеются страховки, охватывающие стоимость большинства лекарств тоже.

**Существуют две системы медицинского страхования.** финансируемого государством - «медикэйт» и «медикэр». Первая из них охватывает инвалидов, людей пенсионного возраста, не заработавших себе пенсии, и людей на «велифэре», то есть на государственной благотворительности, вторая - пенсионеров, заработавших пенсию.

«Медикэйт» более выгоден, чем «Медикэр» - он гарантирует оплату 100% услуг, тогда как «Медикэр» - только 80-90%. Как ни странно, что человек никогда не работавший или приехавший в страну в пенсионном возрасте, получает лучшую страховку. Если человек не имеет никакой страховки, то без медицинской помощи его не оставят все равно. Если болезнь опасная, его заберут в больницу, а счет пришлют позднее. Если просто необходима консультация, то человек может обратиться в одну из клиник, в которых есть программы «для бедных», существующие на дотации штата.

Но вот больному сделана операция, но по программе «для бедных» по какой-либо причине она не оплачена. В этом случае счет посылают больному - это может быть десятки тысяч долларов. Но у больного денег нет и он ничего не платит. В этом случае клиника может обратиться в суд, но практически это не делается. Судья и присяжные всегда на стороне бедного человека. Суд обяжет человека оплатить счет, по 5 долларов в месяц. Пройдут сотни лет, прежде чем клиника сможет теоретически получить свои деньги, но они еще и потеряли на оплате адвоката.

Клиника же ничего не теряет, перекладывая расходы на богатых



клиентов. Цены на медицинское обслуживание высокие: консультации у частного врача - 40-50 долларов, кардиограмма - 100, поставить пломбу в зуб - 100, рентген - около тысячи. Цены эти связаны с высокой заработной платой медицинского персонала и высокой стоимостью техники и стоимостью «малпрактис».

«Малпрактис» - это уже страховка для врачей. Если американский врач допустит ошибку, он тут же становится жертвой судебного преследования. В этих случаях адвокаты с клиентов денег не берут, но получают как правило 33% от суммы, присужденной клиенту, если он выиграет иск. А эти суммы могут исчисляться миллионами. Ни один врач в США не работает без страховки. Страховка для хирурга стоит 24000 долларов в год.

Вот, что рассказал полицейский в США нашему журналисту: «В США преступлений не менее, чем в России, но наши люди страдают от них гораздо меньше. У нас все застраховано: жизнь, здоровье, жилье, имущество, автомашины. Страховые компании немедленно компенсируют убытки.

Деньги, осевшие в карманах преступников, из США не вывозятся, а попадают здесь же в оборот. Российские же преступники вывозят валюту из страны мешками и чемоданами.

- Берут ли полицейские взятки,
- поинтересовался журналист.
- Наверное отдельные случаи есть, но наши полицейские в массе очень порядочные люди.

Служба в полиции у нас очень престижна. Полицейским становятся по конкурсу. Материально полицейские обеспечены очень хорошо. Нет смысла рисовать. Кроме того, у нас многоступенчатый контроль. Меня контролируют постоянно. Тех, кто контролирует меня, их контролируют в свою очередь, и за этим контролем есть тоже контроль.

В США для полицейских установлена законом высокая ответственность. За предательство полицейский проведет в тюрьме все дни оставшейся жизни без всяких амнистий.

Пострадавшие от преступлений и свидетели при необходимости охраняются от любых посягательств. Если полицейский будет установлено, что имеется угроза для жизни пострадавшего или свидетеля, то за счет государства человека перевозят в другой город, дают ему документы с другой фамилией и устраивают на работу. Делает это не полиция, а специальная маршальская служба, которая подчинена не МВД, а министерству юстиции. Полиции передают человека, нуждающегося в защите, маршальской службе, куда его спрячут полиция неизвестно. А маршальская служба, в свою очередь, не знает от кого его спрячут и кто он такой.



### Небезинтересна и судебная система в США.

В криминальном суде Филадельфии предстояло рассмотрение дела Родни Уилсона. Наш журналист попросил судью коротко осветить дело.

- Не знаю, что-то с наркотиками.
- Как же вы будете судить, если ничего не знаете?
- А как же судить, если я все знаю заранее. У вас, говорят, судья заранее все знает. Как же он тогда судит?

В деле обвиняемого фамилия судьи и ответчика, адвоката, дата задержания, ареста, сумма залога, статья кодекса.

Судья знал, что ответчик сначала отрицал вину, потом решил признаться: следовательно, суд с присяжными отпал - судья будет решать судьбу обвиняемого единолично.

Необходимо заметить, что по канонам американской юстиции признание - царица доказательств. Однако, если судье станет известно, что признание получено путем угроз, шантажа, насилия или посулов, если при задержании и дознании нарушена хоть малая «формальность», оберегающая неприкосновенность личности, судья без всяких сомнений дело прекратит немедленно.

И вот впечатление из зала суда. Во время судебного заседания судья подзывает к себе прокурора и адвоката и о чем-то с ними шепчется. наших журналистов посадили немного ниже своей кафедры рядом с шерифом. Во время перерыва звал в свой кабинет пить с ним кофе.

Только из выступления прокурора судья узнал, что полиция задержала школьников с кокаином. Этим кокаином их снабдил Родни Уолсон - «ответчик». Из под стражи его отпустили под залог 15 тысяч долларов, хотя он внес 10%. но имел поручителя. Перед началом заседания шериф дал ответчику подписать бумагу - подтверждение признания.

1. См. «Как судят в Америке», Известия 6, 7, 8, 9 августа 1991 г.



Судья спросил:

- Какие соображения у обвинения относительно наказания?
- От 11 до 20 месяцев заключения, - сказал прокурор.
- Согласны, - встал адвокат, - но прошу не брать сразу моего

клиента под стражу: у него семья в другом городе, не закончены кое-какие дела. Судья, прокурор и адвокат снова шепчутся. За очередным кофе судья сказал, о чем шептались. Торговались насчет приговора. В судебной практике США имеет место «сделка о признании». В чем суть этого?

Допустим, некто обвиняется в нескольких преступлениях: кража, грабеж, изнасилование и т.п. Если все будет отрицать - суд присяжных. Признают виновным - лет десять. Адвокат советует: признайся в двух преступлениях, получишь года два. Характеризуя такой порядок, судья сказал, что как и всякая торговля - это немного грязно, но в суде очень много дел. И под залог приходится отпускать тех, кого надо было бы держать в тюрьме, - мест не хватает - в тюрьмах санитарные нормы.

Судья, как уже говорилось, никаких подробностей заранее не знает. Судебный процесс состязательный. Нет подсудимого - он ответчик, нет предварительного следствия и томов дела. Перед судьей стороны аргументируют ситуацию, а он оценивает степень вины. И это все на свежую голову без предубеждений. Именно вины, а не ее доказанности, т.к. признание ответчика снимает этот вопрос.

Вопрос решается окончательно в совещательной комнате. Судья достает талмуд с таблицами и цифрами. Это рекомендации о назначении наказаний. Скажем, изнасилование: судья раскрыл таблицу - от 36 до 60 месяцев, а то и до 102 - все зависит от обстоятельств. Нет точной градации мер наказания в зависимости от статьи кодекса. Рекомендации касаются степени тяжести преступления. Таким образом, судья имеет свободу в выборе наказания. решение же по делу Родни Уилсона было такое: от 11 до 23 месяцев. в зависимости от того, как он будет себя вести. Под стражу возьмут через 60 дней, тогда судья и установит срок.

У судьи поинтересовались: «Сколько он бы получил, если бы его судил суд присяжных?»

- Года три тюрьмы, - ответил судья.

Присяжные в трех случаях и четырех выносят вердикт «виновен», каждого четвертого оправдывают. Особенно насторожены присяжные к действиям полиции - стоит выяснить, что полиция нарушила закон - оправдание predetermined. Приговор судьи отменить могут, но никаких последствий для судьи это не имеет.

Как же отбирают присяжных для рассмотрения дела, где обвиняемым грозит смертная казнь.

Итак, в зал ввели 40 американских граждан всех возрастов, оттенков кожи, обличий и одежд: один парень был в майке и шортах.



Судья, симпатичная бабушка, обратилась ко всем с вопросом: страдал ли от насилий кто-нибудь из них, или их близких; был ли кто-нибудь ранее судим; кто принципиальный противник смертной казни? Затем предупредила: процесс продлится 10 дней: присяжным придется жить в гостинице, никуда не отлучаться: там нет телефона, телевизора, радио, свежих газет; никакого общения с внешним миром; из суда в гостиницу придется ходить в сопровождении шерифа. После этого в зале осталось 23 человека.\*Из них начали отбор.

Первый шаг. Выясняется вопрос, знает ли кто-нибудь о существовании дела? - это выясняет прокурор, т.к. никто не должен знать этого. Затем адвокаты по очереди обращаются к кандидатам в присяжные. В зале суда слева от судейской кафедры на первом ряду сидят четыре адвоката, сзади четверо подзащитных. Они свободно переговариваются, передают какие-то бумаги. У скамьи подсудимых никакой охраны - шерифы сидят в развалку у задней стенки. Вводят обвиняемых по общему коридору в наручниках, публику не разгоняют.

Между тем начался собственно отбор. Каждый поочередно занимает место свидетеля справа от судьи, где специальное сиденье.

Фабула дела. Четверо молодых, крепких негров занимались наркобизнесом в «своем» районе. Представитель другого клана вторгся на их территорию. Его похитили, вывезли в укромное место и зверски убили. Полиция нашла труп, потом машину, изрешеченную пулями. Установили, что машина принадлежит некоей женщине - та дала ее во временное пользование подруге, а подруга одолжила автомобиль дружку...

Вот по такой цепочке шла полиция. Все четверо свою вину отрицают и их будут судить присяжные. Вот некоторые вопросы, заданные кандидатам. Место занимает негритянка - студентка. Вопрос прокурора:

- Вы будете решать: жить этому парню или умереть? Вам столько же лет, сколько им. Способны ли вы послать их на казнь, если придете к убеждению, что они виновны?

Адвокат спрашивает человека лет тридцати:

- Вы живете в «белом районе», где не любят черных. Способны ли вы быть справедливым?

На вопросы адвоката отвечает ветеран войны, подтянутый белый джентельмен:

- Люди вашего возраста плохо понимают молодежь, считают, что она ведет себя вызывающе. Вы к ней терпимы?

Средних лет белому джентельмену адвокат задает оригинальный вопрос:

- У вас редкая работа - вы уничтожаете вредных насекомых. Это очень полезно. Но не накладывает это определенную печать на ваши



взгляды, жизнь? Конечно, насекомое - не человек. Но, извините, убийство - ваша профессия...

Старой негритянке прокурор (сам негр) напоминает, что она родилась на Юге и помнит «не лучшие для нас, негров времена». «Если вы убедитесь, что эти люди виновны в жестоком убийстве, не заговорит ли в вас голос прошлого?».

Вопросы задавались всем 23 кандидатам, а отобрали всего двух. Накануне отобрали еще шестерых. Во второй половине дня отбор закончили. Из 12 присяжных и еще трех запасных - 7 негры.

Всего прошло 160 человек. Обвинение и защита может отвести по 20 человек без мотивов - «просто не понравился нос».

Есть вопросы, которые задавали всем.

- Вы видите этих четырех парней в зале суда. Считаете ли вы, что они хоть в чем-то виноваты?

Как же ответили адвокатам американские кандидаты в присяжные на этот вопрос? По-разному.

Некоторые твердо говорили: «Нет, хоть они и здесь, виновными их не считаю». Другие: «Не знаю, что они сделали, но, наверное, что-то сделали, коль находятся здесь».

Было два-три ответа: «Раз арестованы - виноваты». «Откуда, - спрашивала судья, - вам известно, что они арестованы?» «А их в наручниках вели». Отвечавших так, отвели безоговорочно.

Присяжный, встретив человека в наручниках, не должен видеть в нем преступника.

Все четверо подсудимых одеты, как на светском приеме: костюм с иголочки, белые сорочки, галстуки. Судья между тем терпеливо разъясняет присяжным: «Сидящие со своими адвокатами люди - это обычные граждане, на них пало подозрение, что равным счетом ничего не доказывает».

Во время заседания прокурор и адвокаты ходят по залу. Адвокаты общаются с подзащитными, обмениваются записками. Весь процесс стенографируется.

Перед процессом адвокаты обратились к присяжным с речами такого содержания:

- Не верьте никому - только своему сердцу. Перед вами четверо. Но это не один суд над четверыми, это четыре процесса над каждым из ваших сограждан. Не задавайтесь вопросом - мог ли этот убить. Убедитесь - убил ли?

Началось то, что называется судебным следствием. Прямо начали со свидетелей обвинения.

Каждый клянется на Библии (или просто подняв руку, если неверующий), что будет «говорить правду». За лжесвидетельство - суровое наказание.



Первой давала показания красивая женщина: та самая, что машину подруги одолжила другу, и нашли ее пробитой пулями, со следами крови.

Прокурор задал несколько вопросов, а потом положил перед ней показания, данные два года назад полиции. Оказались расхождения - и началось выяснение, когда свидетельница говорит правду.

Подсудимые находились под стражей уже 2,5 года. Их могут держать до суда по решению Большого жюри. В данном случае «резину тянули» адвокаты - изучали дело, искали свидетелей, вели свое расследование. Это было им выгодно - отделить событие преступления от суда на максимально возможный срок.

Настоящее демократическое государство разрабатывает «правила игры», а суд следит, чтобы власти и простые граждане - этих правил не нарушали. Вот конкретный пример. По законам США ордер на обыск должен быть выдан не заинтересованным в деле должностным лицом и это решение должно иметь достаточные основания.

В полиции раздался звонок: сообщалось, что молодая негритянка в белой куртке появится на такой-то улице в такое-то время, а у нее в сумке наркотики. Звонивший себя не назвал. Полиция нагрянула в указанное место: все точно - молодая женщина, куртка, сумка. Задержали, обыскали. 7 упаковок кокаина. Доставили к судье, обвинив в хранении наркотиков.

Адвокат, однако, заявил, что у полиции не было надлежащим образом оформленного ордера - «спешили взять с поличным».

Решение судьи: «Преступник должен остаться на свободе, потому что полицейский совершил промах».

Судья разъяснил свою позицию: «Это единственный способ принудить полицию уважать конституционные гарантии».

С судьей в Америке не спорят. Он, судья (любого уровня от члена Верховного суда до судьи первой ступени), единственный, кто наделен правом толковать закон и саму конституцию применительно к рассматриваемому делу. Американская конституция имеет четвертую поправку, на которой основана гарантия граждан страны от произвола.

Вот эта поправка:

«Право народа на неприкосновенность личности, жилища, бумаг и имущества не может нарушаться необоснованным обыском или арестами, и ордера на обыск или арест не будут выдаваться без достаточных оснований, подтвержденных присягой или торжественным заявлением. Такие ордера должны содержать подробное описание места обыска, а также подлежащих аресту лиц и их имущества».

Судья, рассматривая любое дело, прежде всего обращает внимание на то, что не нарушили ли власти конституционные права граждан, а уже потом (если не нарушили) начинает разбираться с гражданином.



Если право гражданина нарушено - все, дело прекращается безусловно.  
И вот еще пример.

Мастер Кац кому-то звонил из телефонной будки на улице. Полиция за Кацем следила и, предполагая, что он будет звонить в преступных целях именно из этого автомата, поставила там подслушивающее устройство. Кац позвонил сообщнику, разговор записали и представили суду в качестве доказательства преступного сговора. Кац был осужден. Его апелляция отвергнута. Тогда адвокат обратился в Верховный суд США и поставил два вопроса: попадают ли действия полиции под понятие «обыск» и обоснованно ли действовала полиция, прослушивая разговор из общественной телефонной будки?

Обвинение возразило: это не «обыск», ибо общественная телефонная будка «не является территорией, охраняемой Конституцией США», к тому же «физического вторжения» в будку не было.

Верховный суд США приговор в отношении Каца отменил. Судья Стюарт провозгласил в своем решении: 1) Четвертая поправка к конституции защищает не место, а человека; 2) то, что лицо желает сохранить в тайне, даже находясь в доступном для других месте, должно быть защищено конституцией; 3) человек в телефонной будке защищен 4-ой поправкой не менее, чем если бы он находился в учреждении, в доме приятеля или в такси; 4) человек, закрывший дверь будки и оплачивающий разговор, уверен, что его слова не будут транслироваться на весь свет.

Решение судьи: полиция произвела обыск; обыск не был обоснован.

Как не вспомнить нашу демократию, где никто ни за что не отвечает, где нет дорог, где продолжают иметь место необоснованные привилегии, где человек никак не защищен. Доживем ли мы когда-нибудь до демократии американской?



**"«Очень немногие люди,  
и при том только самые  
замечательные,  
способны просто и  
откровенно сказать: «не  
знаю».**

**Д.И.Писарев**

## **2. Консультанты и бизнес**

В развитых странах широко используется особый вид деятельности - это управленческое консультирование.

Консультантами могут быть частные лица, работающие по лицензии, либо специализированные фирмы. Следует отметить, что ни она серьезная перестройка в фирмах Западных стран не обходится без приглашения консультантов.

(Вспомните нашу совдепию: "Сократить управленческий аппарат на 30%" - гласили различные постановления. А этот аппарат может быть надо наоборот увеличить!).

Консультационная деятельность берет начало на заре рождения XX столетия. Первые консультационные фирмы были инженерными. Они помогали клиентам в проектировании строительных объектов, оборудовании, в их изготовлении, отладке и пуске. Консультационная деятельность получала все большее распространение и все более акцентировалась на вопросах экономии материальных ресурсов, совершенствовании и организации управления производством и в первую очередь людьми.

Главной сферой деятельности консультантов по-прежнему остается организация и управление производством. Однако характерной тенденцией последних лет является рост интереса к проблемам стратегии компании в вопросах общей организации, что связано с проблемами ускорения темпов укрупнения организаций и развитием международных корпораций. В Японии, США центр тяжести работы консультантов перемещается на эти проблемы.

В последние годы в США крупные компании стали вместо консультантов со стороны вводить у себя штатных консультантов. Штатные консультанты во многих случаях выполняют те же функции, которые традиционно выполняли внешние консультанты: отыскание «узких мест», помощь руководящим работникам, анализ проведенных исследований, исследование результатов внедрения новых проектов и программ.

Вопрос о привлечении штатного или внештатного консультанта решается в компаниях по разному в каждом отдельном случае. Однако существует несколько ситуаций, в которых предпочтение следует



отдать внештатным консультантам: компания не испытывает потребности в постоянных консультациях и, следовательно, не может приглашать консультанта на целый рабочий день; у штатных консультантов отсутствует опыт решения тех или иных проблем; социально-психологическая атмосфера такова, что необходимо прибегнуть к услугам нейтрального лица; руководители хотят знать мнение специалиста, не работающего на данную компанию, в дополнение к мнению штатных экспертов.

Многие компании обращаются к услугам штатных консультантов по следующим причинам:

1) В условиях конкурентной борьбы фактор времени приобретает все большее значение, поэтому принять оперативное решение может лишь человек, хорошо знающий положение дел в компании и способный быстро оценить возможную ситуацию.

2) В отличие от внешних консультантов штатные несут личную ответственность за результаты своих рекомендаций.

3) Их услуги экономически более выгодны (они получают 30-60 долларов в час).

4) Штатные консультанты имеют возможность представить положение дел в компании в целом - это позволяет со временем занять им более высокий пост в управлении компании вплоть до уровня руководителя высшего звена.

Раньше в американских фирмах было принято приглашать консультантов только тогда, когда предстояло реализовать какой-то большой проект или нужно было резко улучшить организацию дел. В последнее время положение изменилось. Многие малые и средние фирмы начали заключать с консультационными фирмами соглашения нового типа. По этим соглашениям консультанты появляются у клиентов ежемесячно проводят анализ дел за истекший месяц. Такая форма сотрудничества позволяет малым и средним фирмам, которые не могут держать в штате консультантов, не беспокоиться о том, что они упустят из вида какие-то неблагоприятные тенденции в делах: заботу об этом берут на себя консультанты.

Для консультантов и консультационных фирм характерной является не отраслевая, а размерная специализация, заключающаяся в том, что одни консультанты специализируются на проблемах малых организаций, а другие - на проблемах крупных организаций. По мнению консультантов, именно размер организации является важным фактором, определяющим основные проблемы ее построения и функционирования.

Деятельность многочисленных американских консультационных фирм по вопросам организации и управления весьма многообразна. Обращается в фирму, скажем, завод, изготавливающий точные приборы: «Не понимаем, в чем наша ошибка. Применяем самую лучшую технику,



инженеры у нас знающие, себестоимость продукции у нас ниже, чем у конкурентов, цены на наши товары выгодные, а прибыль все же мала».

Неделями, иногда месяцами сидит консультант на заводе. Плывающие по конвейеру детали приборов его не интересуют, да он их и не знает. Он смотрит как идет работа, спрашивает рабочих, наблюдает как они приходят и уходят с работы, куда они ходят во время работы, молча сидит на заседаниях директоров, изучает бухгалтерские книги, читает корреспонденцию.

Проходит время. Консультант подает отчет - предложение. Директор хотел услышать что-то необыкновенное, а консультант говорит ему: «Реорганизуите отдел информации и корреспонденции. «Пробка» у вас в неправильном потоке информации. И людям попадает столько бумаг, что если бы человек весь день читал, то все равно не успевал все прочесть. Письма лежат неделями, и нарушается синхронизация в работе». Директор скептически пожимает плечами, но все же пробует внедрить предложение и совершается «чудо» - прибыль идет вверх!

Часто рекомендации консультантов связаны с заменой управленческого персонала. Предположим, по предложению консультантов заменен президент фирмы; новый президент сам производит замену технического директора. Новый технический директор приобретает новое оборудование и в результате рост прибыли. Каков же вклад каждого?

Есть такая консультационная помощь, как «прокат директоров». Выбыл неожиданно по болезни директор по маркетингу - консультационные фирмы предлагают своего человека, подготовленного для работы в экстремальных ситуациях, временно не освободившуюся вакансию до тех пор, пока фирма-клиент не подберет подходящего человека.

Иногда продолжительная работа консультантов у клиентов завершается тем, что они делают вывод: все в порядке, никаких изменений не требуется. Как оценить полезность такой рекомендации? Ведь все осталось как было. Но консультанты считают, что в организации усилилась вера в правильность взятого курса. Это способствует тому, чтобы устоять от соблазна ненужных изменений, которые могут обернуться большими издержками.

На практике консультантам часто приходится выступать не в роли сдерживающих перемен уполномоченных, а, наоборот, в роли стимуляторов перемен. По этому поводу американцы говорят: «Если они (консультанты по управлению) ничего не делают, кроме того, что выступают в роли катализаторов, побуждая к перемене, ранее невозможной из-за инертности организации, то и в этом случае их рекомендации стоят денег».

Работа консультантов во многом схожа с функциями юристов или



врачей, задачи которых профессионально оценить сложившееся положение и аргументировано убедить клиента поступать так, а не иначе.

Сложность оценки деятельности консультантов заключается в том, что результаты могут быть видны не сразу, особенно это имеет место при реорганизации структур компаний.

Так, крупнейшая нефтяная компания «Шелл» ощутила пользу от организационных изменений только через 5 лет после полученных рекомендаций и их реализации. Бывает даже так, что внедрение рекомендаций приводит к временному падению прибыли. Внедрение рекомендаций может поглотить дополнительные средства. Консультанты рекомендуют увеличить численность персонала, повысить оклады, что мало согласуется с сиюминутными интересами клиентов, но могут положительно повлиять на положение фирмы-клиента в будущем.

Существует целый ряд работ, выполняемых консультантами, результаты от которых можно рассчитать достаточно точно. Это вопросы складирования, стандартизации документов и т.д. К сожалению, такие работы являются незначительными от всего объема работ по удельному весу.

Услуги консультационных фирм имеют большой диапазон форм и сумм оплаты. За недельное пребывание консультанта в фирме-заказчика, последняя может выплатить 300-500 долларов и одновременно 500-700 долларов за несколько часов «стимулирующей» беседы с высшим руководством компании. Размер полученного консультантами вознаграждения зависит от численности консультационной фирмы: чем больше численность ее персонала, тем дороже ее услуги. Это объясняется наличием у крупных консультационных фирм разнообразных по специализации и мощных, укомплектованных высококвалифицированным персоналом, групп.

Оплата услуг зависит также от ранга консультанта. Оплата может варьироваться и от степени важности производимой работы.

Консультационные фирмы не проводят работы бесплатно. Бесплатная работа считается в США дурным тоном и вызывает подозрение. Не применяется плата по конечному результату, т.к. трудно определить, кто внес больший вклад: консультант или штатные работники-исполнители.

В кодексе американской Ассоциации инженеров записано: «Мы не гарантируем размера снижения затрат и повышения прибыли, полученных в результате нашей работы, и откажемся от ее проведения в случае, если вознаграждение будет поставлено в зависимость от достигнутого снижения затрат».

За подбор управленческих кадров обычно взимается 25-30% от годового оклада подбираемого работника. Иногда на подбор кандидата



уходит 1,5-2 месяца, за этот период прорабатывается до 200 кандидатур - тесты, исследование документов, интервьюирование и т.д.

Небезинтересен процесс подбора работников в консультационные фирмы. Конкурс 100 человек на 1 место. Условие участия в конкурсе: предпочтительный возраст от 30 до 40 лет. Наличие ученой степени магистра или доктора. Опыт преподавательской работы в высшем учебном заведении и опыт руководящей работы в фирмах.

Счастливчик, который прошел конкурс, в течение года работает стажером с опытными консультантами и за это время денег не получает. Ему может выделять часть своего гонорара наставник.

Для того, чтобы яснее понять, что и как может и должен делать консультант по управлению на предприятии, попробуем проследить семь основных этапов его работы.

**Уяснение проблемы.** Казалось бы, зачем консультанту заниматься этим? Раз руководители предприятия пригласили его, они-то, наверное, знают в чем трудности!

На самом деле это не так. Руководителям предприятий трудно отрешиться от повседневных забот и рассматривать свое предприятие абстрактно, им мешает то, что всюду за проблемами они видят людей, которые возглавляют те или иные подразделения. Личные качества этих людей накладываются на организационно-производственные неурядицы, что не только не проясняет картину, но нередко искажает ее. Например, предприятие может периодически лихорадить из-за недостаточной мощности и устаревшего оборудования заготовительного цеха. Но если во главе этого цеха стоит очень энергичный и даже несколько жесткий начальник, который умеет ценой крайних усилий мобилизовать своих рабочих в критический момент, то руководству предприятия может показаться, будто с заготовительным цехом все в порядке, надо лишь во время «накачать» начальника. Консультант же должен помочь объективно проанализировать все аспекты работы предприятия и найти истинные причины трудностей. Жалеть на это время нельзя: часто поставить диагноз - это наполовину решить проблему.

**Конкретизация целей и желаемых результатов.** Консультант работает не ради собственного удовольствия, а для того, чтобы помочь администрации предприятия добиться повышения эффективности производства. Но какого повышения? Нередко это неясно самой администрации, и дело эксперта помочь устранить неясности.

Определение информации, необходимой для решения задачи. Руководителям средних и мелких предприятий, столы которых и так завалены горами документов, обычно кажется абсурдной сама мысль о том, что для устранения возникших перед ними трудностей необходимы дополнительные данные. «Куда же больше?! - восклицают они, потрясая



пухлыми томами годовых отчетов. Работа консультанта на этом этапе заключается в анализе системы информационного обеспечения, которая чаще всего складывается совершенно стихийно и крайне затрудняет анализ причины неурядиц. Обычно консультант рекомендует пожертвовать некоторыми отчетными документами в пользу менее объемистых, но более полезных.

**Подготовка и анализ вариантов реорганизации.** Этот этап наиболее творческой работы, и здесь консультанта обычно подстерегает самое сильное искушение - самому разработать несколько блестящих вариантов реорганизации производства.

Но именно на этом этапе необходимо особенно строго придерживаться принципа, о котором говорилось раньше: помогать руководителям фирмы-клиента самим найти нетривиальный способ решения обычных проблем. Конечно, опыт, более широкий кругозор позволяет консультанту быстро разобрать все варианты, чем готовить их на долгих и утомительных совещаниях с управленческим персоналом. Однако благодаря таким совещаниям у руководителей рождается весьма четкое чувство причастности к проводимой консультантом работе, а также понимание того, что они рассмотрели и проанализировали все возможные варианты решений.

**Выбор окончательного варианта реорганизации.** Правильно организованная на четвертом этапе работа позволяет сэкономить время на выбор окончательного варианта: консультанту не нужно «с нуля» знакомить заказчика с возможными вариантами и разъяснять их достоинства и недостатки. Клиент и эксперт подходят к этому вопросу уже не как угодливый приказчик и привередливый покупатель, а как равноправные и равноквалифицированные партнеры. Здесь эксперт играет роль лишь той «последней капли», которая должна перевесить чашу весов с самым рациональным решением, если руководством предприятия вдруг овладеет нерешительность.

**Реализация разработанных мероприятий.** Святой долг консультанта - не бросать руководство предприятия после того, как принято решение о какой-либо реорганизации, а помочь ему успешно преодолеть все трудности периода внедрения. На этом этапе требуется консультация, прежде всего по чисто психологическим аспектам. Консультант помогает убедить всех сомневающихся в целесообразности реформ и их полезности для каждого работника предприятия. Эта работа очень трудная и кропотливая. Но именно он является залогом нового порядка.

**Оценка результатов реорганизации.** Не было еще на свете реорганизации, которая сразу же, без всяких последующих изменений, принесла бы все желаемые результаты и не потребовала дальнейших корректировок. Ни один эксперт (и даже группа экспертов самой высокой квалификации) не способен учесть все факторы и все возможные осложнения. Но устранить эти осложнения и недостатки - обязанность



консультанта и руководителей фирм-клиентов, в противном случае все усилия могут пропасть даром. Обычно оперативные корректировки удаются довольно легко (если, конечно, на всех предыдущих этапах работа была правильно налажена). Ценность помощи консультанта на последнем этапе заключается в том, что он помогает заказчику научиться самому незамедлительно находить причины новых трудностей и столь же быстро устранить их. Только добившись этого, консультант может считать, что его работа на предприятии закончена.

Где эксперт по управлению может принести наибольшую пользу - на крупных, средних или мелких предприятиях? Несмотря на кажущуюся простоту, вопрос достаточно сложен, ответ на него дается только практикой. Большинство экспертов считает, что на крупных предприятиях легче развернуться и масштабы нововведений здесь обычно более впечатляющи, однако помощь внешних специалистов по организации и управлению производством требуется, в первую очередь, мелким и средним предприятиям. Преимущество последних в том, что их организационная структура не столь сложна и разветвлена, как на крупных предприятиях, руководящий персонал теснее связан с производством и сбытом. Это помогает менеджерам острее ощущать тенденции развития своей отрасли, правильней предугадывать направление технического прогресса. Но у всякой медали есть обратная сторона: на малочисленный управленческий аппарат ложится повышенная нагрузка, поскольку каждое новшество требует кардинальной перестройки всего производства. Поэтому на внедрение новшеств идут редко, а значит, руководителям этих предприятий сложно накопить опыт, необходимый для решения новых задач. Наблюдения показывают: обычно руководитель мелкого или среднего предприятия - это динамичный и всегда занятый реалист, с головой погруженный в решение задач сегодняшнего дня и совершенно не представляющий себе, как передать опыт и знания, информацию и идеи подчиненным, чтобы разделить с ними тяготы нововведений. Он убежден, что его предприятие не похоже ни на одно другое и сталкивается он с совершенно специфическими проблемами, понятными лишь посвященным.

Такого руководителя эксперт должен «приручить»: ему необходимо детально все объяснить, ответить на все вопросы. Пусть на это уйдет немало времени, зато потом руководитель будет стоять за эксперта горой и добиваться выполнения его рекомендаций в полной мере.

Но что должны представлять собой эти рекомендации, на что будет нацелено основное внимание консультанта, в чем он, собственно, должен быть экспертом? Одна из основных опасностей, подстерегающих консультанта, - искушение заняться технической стороной производства. Управление производством и технология производства - две разные дисциплины, которые нельзя смешивать ни в коем случае. Задача консультанта так наладить работу управленческого аппарата, чтобы



производственники сами увидели, в каком направлении нужно совершенствовать организацию и технологию производства. Для того, чтобы избежать подводных рифов технического характера, консультант сосредотачивается на выявлении малейших негативных явлений в служебных взаимоотношениях людей, а также в структуре и методах их работы.

Итак, консультант работает наиболее эффективно в том случае, если ему удастся стать на предприятии «воодушевляющим началом» и убедить работников в том, что они вполне способны находить новые решения и реализовать их в производстве.

Но зачем же «выдавливать» из перегруженных работников новые идеи? Не проще ли самому эксперту предложить новые решения, уже хорошо зарекомендовавшие себя на других предприятиях?

Нет не проще. Опыт свидетельствует: если новые идеи исходят не от сотрудников данной организации у них (идей) мало шансов быть реализованными. Гораздо полезнее заставить работников фирмы самих четко сформулировать все встающие перед ними вопросы и предложить им методы наиболее рационального самостоятельного поиска ответов. Этот путь куда эффективнее, чем роль мага и волшебника, достающего из рукава мгновенные решения любых проблем.

Опыт свидетельствует, что работа консультанта чаще всего осложняется не столько природой проблем, встающих перед ним, сколько чисто психологическими моментами. Руководящие работники предприятий пользуются значительными правами и привыкли нести полную ответственность за свои решения. Поэтому, когда они сталкиваются с неразрешимыми проблемами и начинают взвешивать возможность приглашения эксперта со стороны, они боятся упустить время и усугубить возникшую ситуацию, а с другой потерять самостоятельность и уронить авторитет в глазах подчиненных. Даже пригласив эксперта, руководители предлагают подчас смотреть на него одним глазом как на спасителя, а другим - как на врага. Преодолеть такое «раздвоение» и вернуть руководителю нормальную точку зрения на стоящие перед ним проблемы и помогающего ему эксперта - важнейшая задача внешнего консультанта.

Опыт учит, что ее решение зависит от выбора правильной формы консультации верного стиля общения с заказчиками. Когда эксперт появляется в организации наскоком и, провозгласив свои заповеди, тут же исчезает, у ошарашенного руководителя неизбежно возникает мысль: «Да, советовать-то легко, а вот попробовал ты сам все это реализовать!».

В таких ситуациях пакет рекомендаций обычно откладывается в «долгий ящик», а разочарованный руководитель становится убежденным противником консультантов по управлению. Куда продуктивнее иная форма консультаций - долгосрочный (обычно на год или два) договор



о помощи предприятию в решении возникших перед ним проблем. В этом случае эксперты не только подготавливают реализацию, но и тесно сотрудничают с руководителями предприятий на всех этапах их реализации. Как найти правильный стиль взаимного общения? Нет ничего вреднее, чем попытка эксперта временно «захватить власть» и стать неформальным руководителем предприятия или его подразделения. Такие попытки вызывают, с одной стороны, скрытое сопротивление со стороны руководителя-заказчика, который тут же начнет совать эксперту палки в колеса, а с другой - ставить под угрозу целесообразность консультационной деятельности вообще.

Предприятие - живой организм, и при всем сходстве с другими - уникальный. Это означает, что нет и не может быть универсальных теоретических рекомендаций, которые могли бы быть использованы консультантами на любом предприятии.

Нет ничего ошибочнее, чем использование экспертами формулировки типа: «надо ввести...», «темпы роста должны составить...», «оптимальный размер предприятия должен быть...» и т.д.

Консультант - это специалист по методологии организации и управления производством, но ни в коем случае не оракул. Его знания могут действительно оказаться полезными в том случае, если он сумеет учесть в своих рекомендациях специфичность данного производства. А кто ее знает лучше, чем руководители предприятия или его подразделений?

Иными словами, консультанту не следует претендовать на «роль правой руки» руководителя, целесообразнее стать его левой рукой, не менее квалифицированной, но занятой другой работой - той, что не по силам правой.

Важное значение имеет знакомство руководителей фирмы-заказчика с отчетом консультантов. Консультанты для этого используют современную оргтехнику: фотографии, диапозитивы, кинокамеры с отснятыми фрагментами проверяемых объектов, таблицы, расчеты и т.д. Клиенты должны оценить проделанную работу и убедиться в том, что ее провели высококвалифицированные мастера, что их деньги не выброшены даром. Консультационная фирма в данном случае получает гарантии в том, что к ней обратятся в будущем.

Идеи отчета, благодаря искусству говорить и убеждать, которая является важнейшим оружием работников консультационных фирм, подкрепленное известностью консультационной фирмы, респектабельностью докладчика, становятся весомыми и значимыми.

Статус консультанта, отчитывающегося перед руководством фирмы важен и потому, что давать советы президенту компании как вести дело, может лишь человек «его круга», не менее опытный и не менее обеспеченный материально.



### 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЯПОНИИ

В последние два десятилетия в развитых странах растет интерес к японским формам и методам управления. Японский опыт притягателен на самом деле, т.к. быстрые результаты развития экономики страны позволил Японии занять лидирующее положение в мире.

В Японии самые крупные предприятия имеют численность работающих около 60 тысяч человек, в то время как в США - 100-300 тысяч. В последние годы крупные Японские фирмы проявляют стремление дальнейшей децентрализации управления, как важнейшему условию ускорения процесса инноваций. Руководство фирм оставляет за собой лишь те права, которые не могут быть эффективно использованы на уровне оперативного управления деятельностью входящих в фирму предприятий. Обычно централизованно формируются стратегические цели фирмы. Руководители фирмы несут ответственность за регулирование и контроль предпринимательской деятельности, за определение основных направлений использования финансовых ресурсов. Особое значение придается поощрению конкуренции внутри фирмы, развитию творческой инициативы работников.

Создаются малые предприятия - сателлиты, относительно независимые от основной фирмы. Эти предприятия являются своего рода лабораториями, в которых разрабатываются новые изделия и осваивается их производство, а также внедряются новые технологии. Руководство фирмы оказывает этим предприятиям финансовую поддержку, но не вмешивается в их текущую деятельность. Во многих процветающих фирмах широко применяется практика создания небольших проектных коллективов численностью в 6-7 человек. Иногда разработка одного и того же изделия ведется параллельно несколькими коллективами. Выбор лучшего варианта осуществляется по готовым прототипам изделий. Каждая фирма сама формирует организационную структуру с учетом своей специфики, внешних влияний и исторического опыта. Однако существуют общие тенденции динамики организационных структур.

В связи с быстрым изменением условий производств, обновлением продукции, оборудования и технологий возникает необходимость в оперативном изменении организационных структур.

Высшее руководство каждой японской фирмы ежегодно оценивает рациональность ее организационной структуры. Большие изменения в организации труда и управлении вызывает внедрение гибких производственных систем. Персонал, обслуживающий эти системы, должен оперативно корректировать их работу, приспособливая ее к изменению условий. В связи с этим возникает необходимость в быстрой передаче



информации, оперативной реакции на сигналы, поступающие из службы маркетинга и формировании на этой базе производственной программы. Все это возможно при децентрализации процесса принятия решения, активном участии всех подразделений фирмы в процессе формирования стратегии.

В последние годы все чаще применяется диалоговая форма разработки стратегии фирмы с участием ее относительно самостоятельных подразделений. При этом каждое подразделение руководствуется имеющейся информацией о рынках сбыта продукции и перспективах научно-технического прогресса. Большое значение придается организации горизонтальных связей между подразделениями фирмы, их взаимодействию и координации их деятельности.

В этой связи получают распространение иерархические организационные структуры, в рамках которых горизонтальные связи устанавливаются не только между предприятиями одной фирмы, но и с независимыми партнерами, в т.ч. поставщиками материалов и консультационными фирмами. Несмотря на существование сильной конкуренции между входящими в сеть организациями, особо сложные проблемы решаются ими совместно на основе взаимного соглашения.

Управление японскими фирмами отличается от управления американскими, в частности, использованием системы «пожизненного найма» работников. Поощряется «семейный» найм, когда на работу принимаются дети и близкие родственники кадровых работников. Имеет место практика найма по рекомендации, в этом случае за нового работника кто-либо из сотрудников фирмы должен поручиться. Поручитель несет ответственность за свою рекомендацию. Статистика показывает, что число нанятых по рекомендации в компаниях составляет примерно 45%.

Проводимая японскими предпринимателями идеология о «предприятии - родном доме», обеспечивает в конечном итоге рост эффективности производства. Проведение опроса среди работников различных компаний показали, что 75-85% опрошенных рабочих и служащих считают себя в одной «спортивной команде» и если совместные действия команды успешны, все ее члены извлекут из этого пользу.

При общении между собой в случае, если разговор идет об организации, где работают японцы, они употребляют слово «ути» - дом, семья.

Можно изменить свое мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя, невозможно лишь изменить своей фирме.

В XV-XVI веках общинное сознание пустило глубокие корни в японском обществе, но никто не считал обязательной для вассала преданность феодалу. После революции Мэйдзи в 1868 гду в период развития капитализма в Японии текучесть кадров достигала на предприятиях до 80-100% в год. Убытки были ощутимы. Вот тогда и встал вопрос: как вернуть в фирмы общинные порядки. Для этой цели были



приняты меры к улучшению условий труда и предпринято идеологическое давление на сознание людей в отношении преданности, проявляемой на работу - «облагодетельствовавшей» фирме. Пожизненный найм был объявлен выражением «японского духа», т.е. общинного и даже богоугодного. Пожизненный найм позволял предпринимателю «отцу» в рамках «фирмы-семьи» максимально использовать своих работников в интересах фирмы.

Освященный традицией пожизненный найм обрел в 1938-1939 годах силу Закона: правительство приняло декреты «О всеобщей мобилизации нации» и «О всеобщей регистрации рабочих».

Система пожизненного найма создала обстановку неприязни у рабочих к людям, меняющим место работы. Эти люди дискриминируются в отношении оплаты труда, льгот, пенсии. На них смотрят как на людей второго сорта.

Судя по японской статистике, на тысячу рабочих автомобилестроения приходится 25 дней, потерянных за год без уважительных причин. В США - 343 дня, т.е. в 14 раз больше.

Многие фирмы организуют перед началом смены пение гимна компании. Во время исполнения такого гимна на телевизионном заводе «Мацусита дэнки», как поведал об этой истории один свидетель события, опоздавший к построению рабочий шмыгнул из раздевалки в цех и примкнул к шеренге товарищей. Бригадир отвернулся умышленно в сторону. Этому рабочему никто из администрации замечания не сделал потому, что члены бригады воздействуют на него гораздо эффективнее. В цехах создаются психологически совместимые коллективы - в кругу симпатичных и дружески настроенных друг к другу людей трудно прогуливать, опаздывать, плохо работать.

Перемещаясь с одного рабочего места на другое в рамках фирмы, служащие и специалисты познают производство на деле, знакомятся с людьми, у них возникает сеть личных отношений, а это всегда пригодится.

Одна из особенностей внутрифирменных взаимоотношений заключается в том, чтобы усвоить норму, продвижение по службе происходит, прежде всего, в зависимости от возраста и стажа, а потом учитываются уже все остальные качества.

Групповые отношения не позволяют за неспособность к работе выгонять из своей среды работников.

В одной фирме сорокадвухлетний работник Сато был назначен на должность начальника отделения. Все сослуживцы, знавшие Сато, считали, что на эту должность он не годится. Сам Сато считал это мнение правильным. Люди, приходившие в фирму по делам, постоянно видели Сато в креслах с журналами и газетами в руках, либо просто дремлющим. Всю работу за Сато выполнял его тридцатилетний заме-



ститель Исия, перспективный и динамичный человек. Однажды у него поинтересовались иностранцы тем, почему фирму устраивает синекура Сато?

Сато честно ответил: «Я старше Исии, а потому я начальник, а не он. Экономически для фирмы это невыгодно, но зато эти потери компенсируются созданием атмосферы гармонии среди персонала.

Нет соперничества, никто никого не подсиживает, пытаюсь обойти коллег по службе. Мой заместитель господин Исия работает спокойно, когда он достигнет определенного возраста, его назначат на мою должность. В такой ситуации Сато в свою очередь не боится Исии, а наоборот дает ему деловые советы и помогает решать вопросы.

Итак, на первый взгляд, японская система кажется экономическим нонсенсом, однако психологические факторы также имеют место: нет подсиживания друг друга, старшие по положению помогают передавать свой опыт младшим, руководители не подавляют инициативу подчиненных, даже если на этом фоне они сами проигрывают. Гармония по вертикали остается нетронутой.

Что же будет с Сато, когда по положению он должен будет занять более высокую должность? У японцев такая ситуация получила свое название: «мадогива но дзоку» - «племя сидящего у окна». Сато уже не будет принимать никаких решений, но заработная плата его снова увеличится, т.к. он получит «советника» или «консультанта», но требовать деятельности исходящей из этих двух должностей с него никто не будет.

В Японии принято считать, что токийский Университет готовит Министров, Университет Кэйо - деньги, Университет Васэда - друзей.

Соблюдается неизменяемая традиция японских университетов - до самой смерти сохранять узы товарищества, надежность которых прочнее родственных уз. Общинной преданностью охвачены все государственные чиновники, вожаки делового мира, ученые и писатели - их объединяет пожизненно Токийский университет, университет Кэйо, университет Васэди.

Сейчас выпускники этих университетов могут работать в разных областях, но характер отношений между бывшими однокашниками не меняется. Поэтому, когда крупнейшие фирмы «Мацусита дэнки» или «Ниссан» принимают на работу выпускника одного из указанных выше университетов, то фирма получает не только перспективного менеджера, но и множество нужных связей - 20-25 лет. Связанные незримыми узами однокурсники займут ответственные должности в Министерствах, банках, советах директоров крупных фирм. В этих случаях быстро достигается координация усилий в интересах правящих верхов, бизнеса, государственного аппарата.

Со служащим одной посреднической фирмы при очередных



повышениях по возрасту изменений не произошло, тогда он обратился за разъяснением к высшим руководителям и выяснил следующее: «Два года назад вы опоздали на 20 минут на переговоры с представителем клиента». Сами переговоры прошли успешно - был заключен выгодный контракт, но это не было учтено.

Крупная машиностроительная фирма ремонтировала дом, где жили ее менеджеры среднего звена. Жена одного из заведующих секторами попросила ремонтных рабочих починить дверь в квартиру. Это фирменной сметой не предусматривалось, и женщина предложила деньги лично бригадиру ремонтников. Бригадир взять плату отказался, поскольку надеялся, что в последствии с помощью этого заведующего получит от фирмы новый заказ на ремонт. О бесплатной починке дверей узнало руководство фирмы - заведующий секторами до ухода из фирмы по старости - 15 лет - оставался в прежней должности, а его одногодки продвинулись по службе дальше.

Как тут не вспомнить наших генералов армейских и промышленных, у большинства из них дачи построены руками подчиненных, а порой и из краденных материалов. Вспоминаю бывшего директора агрегатного завода «Наука» В.Сычева в Москве - это крупное авиационное предприятие - который даже не гнушался заехать в транспортный цех с желанием заменить аккумулятор на своей машине. Некоторое время я работал на этом заводе начальником транспортного цеха.

Для понимания японского управления важно рассмотреть поведение японцев в группе.

Японцев растят и воспитывают матери, значение отца в воспитании ничтожно. «Смотри, в дом больше не войдешь» - грозит мать ребенку. Она грозит от семьи - первой общины (группы), по законам которой ребенок приучается жить. Вот почему, по мнению одного японского предпринимателя, японский менеджмент использует традицию материнского воспитания детей. Первое, что постигает ребенок в Японии - это необходимость жить в гармонии с группой. Когда японец убежден, что в группе, по отношению к которой он испытывает преданность, его любят, либо он обеспечен твердым и уважаемым членством в группе, такой японец трудится с большой отдачей, с лучшим качеством, чем любой работник в западных странах.

Любое действие японцев находится в рамках тех групповых связей, которыми он охвачен. Таким образом, индивидуальное поведение выступает как часть групповых действий. Японец не соотносит себя с такими традиционными характеристиками как профессия, должность, место жительства и т.п., а связывает себя с той группой, в которую он включен. Даже при знакомстве японцы обычно указывают организацию, в которой он работает. Японец не может себя воспринимать вне группы, вне организации, вне коллектива, членом которого он является.



Большинство видов деятельности в Японии носит групповой характер: они группой работают, группой путешествуют, группами учатся, группами участвуют в праздниках и демонстрациях. В школу ходят группами, стараются носить одинаковые значки, иметь одинаковые элементы одежды и т.п.

Существует внутригрупповая система связи, внутригрупповые установки в отношении обязанностей. Все это делает группу единым организмом, каждый член которой является его клеточкой.

Вот что пишет А.Н.Курицын в своей книге «Управление в Японии».<sup>1</sup>

На протяжении веков выработалась довольно стойкая система, которая объединяла несколько строго разграниченных типов благодеяния (и соответственно «он» взаимоотношений): «он», получаемый от императора («Ко-он»), от родителей («ся-он»), от вышестоящего (по специальному положению), от учителя, и, наконец, «он» общего вида, определяющий другие личные отношения. В ответ на оказываемые благодеяния индивид должен был выполнить соответствующие обязательства, обозначаемые понятиями «гиму» и «гири», которые подразумевали действия, в определенном смысле противоположные «он» - отношению (благодеянию). «Гиму» - это понятие высшего обязательства, обозначающее долг, который не может быть полностью выполнен, как бы не стремился к этому индивид. В категории «невыполнимый долг», обозначаемый понятием «гиму», выделялись следующие виды обязательств: верность, преданность по отношению к императору, государству и нации («тю»); сыновний долг по отношению к родителям и предкам («ке»); обязательства по отношению к своей работе («нимму»). Обязательства типа «гиму» не ограничивались объемом и временем; считалось, что индивид должен нести их бремя всю жизнь.

Обязательства типа «гири», напротив, определялись более четко, ограничивались временным промежутком и могли быть выполнены индивидом в требуемой форме и объеме. «Гири» делились на две основные группы: (1) обязательства по отношению ко всем личностям, от которых индивид получает благоденствия («он»), за исключением императора и родителей, и (2) долг индивида по отношению к самому себе, необходимость беречь свое имя. Это последнее «гири» требует добросовестного отношения к своим обязанностям. В более широком смысле «долг чести» предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Во времени эти правила изменяются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, ВУЗ, микрогруппы организации, в которой он работает).

<sup>1</sup>Курицын А.Н. Управление в Японии. М., Наука, 1981, стр. 12-14.



Соблюсти чувство собственного достоинства и выполнить долг чести индивид мог, лишь занимая свое, строго определенное место (что соответствует конфуцианскому принципу «каждому - свое место») и проявляя лояльность по отношению к группе, т.е. подчиняя свое поведение групповым целям. Ответственно и поведение индивида оценивалось не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в групповую деятельность, его полезностью для группы.

С точки зрения управления это «гири» таит в себе большие возможности мотивации поведения индивидов и результатов их деятельности. Т.Адамс и Н.Кобаяси называют престиж, «сохранение репутации» и стремление «не потерять лицо» важнейшими стимулами, мотивирующими поведение японца и символизирующими дух японского менеджмента, в частности, ими в значительной степени определяется методология принятия управленческих решений. Боязнь заслужить осуждение группы, «потерять свое лицо», стимулирует соответствующее (групповым целям) поведение индивида. По тем же причинам члены группы стараются избегать открытого соперничества между собой. Эту интересную особенность внутригрупповых взаимоотношений отмечает В.В.Овчинников: «Японцы с поразительной изобретательностью стремятся обходить случаи прямого соперничества, где выбор в пользу одной из сторон означал бы «потерю лица другой». Это стремление проявляется и в воспитании, когда учителя стараются «избегать противопоставления одних учеников другим», и в деловых отношениях, когда пытаются скрыть острейшую конкурентную борьбу и придать ей «видимость компромисса на основе «подобающего места» той или иной компании».

Групповые традиции наложили отпечаток на проведение японцев в группе и вне ее. Поведение вне группы характеризуется замкнутостью, нежеланием контактировать, хотя внешне это очень артистично скрывается. Но в своей группе, в среде уста-новившихся отношений и связей, никакой замкнутости, японец готов помочь любому. По данным одного социологического обследования: в Японии 68,8% считают себя обязанными принимать глубокое участие в делах друзей, в США же - 44,5%, в Англии - 36, в ФРГ - 30,9, во Франции - 12,1, а в России - 6,3%.

В условиях культуры западных развитых стран группа рассматривается как сочетание разнообразных камней, из которых можно составить различные фигурки. Но во всех случаях камни имеют свой первоначальный вид.

Японская группа имеет аналогию с глиной. «Группа принимает разнообразные формы, а эта форма определяет поведение каждого элемента в отдельности. Поведение каждого члена группы в первую очередь ориентировано на то, чтобы вписаться в действие группы и при



этом быть ей наиболее полезным. Самым ценным качеством членов группы является умение во главу угла ставить интересы группы, желание и умение быть полезным.

В случае, если группа принимает нового индивида, то для решения этого вопроса выясняется насколько этот человек надежен в групповом поведении и меньше всего обращается внимание на его отношение к труду и личным качествам. Лучшим работником считается тот, кто лучше вписывается в группу, а не тот, кто лучше может выполнять ту или иную работу.

Прием на работу представляется предпринимателями как благодеяние для работников и таким образом японцы оказываются как бы в долгу за полученное благо (работу) и оплачивают его своим трудом.

Такой долг, выплачиваемый чувством благодарности за заботу, предпринимателям приносит не менее высокие прибыли, чем новая техника и технология.

Главной чертой существования группы является принцип «не высовывайся» - будь как остальные. Если нужно, группа сама признает чей-то приоритет, но сам работник не должен прилагать к этому ни малейших усилий. Рост трудовых показателей необходим, но если кто-то из группы добился более высоких результатов - это считается достижением группы. Поэтому тот, кто добился более высоких результатов не может приписывать это себе. Чем больше он заявит о себе, своих достижениях и возможностях, тем у него меньше шансов получить продвижение в группе.

Член группы должен проявлять себя так, как это предусматривается нормой группового поведения для позиции, которую он занимает в группе. Одинаковость группового поведения выражается в одинаковой одежде, видов индивидуального транспорта, членством в одних и тех же клубах и т.п.

Те члены группы, которые чем-то отличаются и добиваются успехов в работе, стараются не только не выделяться из группы, но даже где-то проявить себя неспособным - в спортивных играх и т.п. предпринимаются постоянные усилия к тому, чтобы внутри группы не создавалось никакой конкуренции. Конкуренция между фирмами - это необходимо. Здесь используются любые приемы и методы.

В Японии работник, общаясь с людьми, включенными в ту же группу обязательно ставит себя на более низкую ступень.

Может создаться представление, что у японцев нет гордости и чувства собственного достоинства, но это не так. Гордость у японцев тесно связана с их назначением, чувством долга и социальной позицией. Возвышение позиции партнера - это принятая форма общения, выражающая вежливость и уважение.

В группах, имеющих временный, либо постоянный характер



В Японской практике практически невозможно стать руководителем, не являясь членом группы.

В концерне «Мацусита дэнки» рабочего уволили за коммунистическую пропаганду. Рабочий обжаловал в суд решение администрации. В защиту рабочего выступили коммунисты и профсоюзы - это сыграло роль и суд восстановил рабочего на работе. Но руководство концерна решением суда осталось недовольно и решило подвергнуть рабочего типично общинному наказанию. Страшнее для японца ничего быть не могло. У проходной завода построили большую собачью будку. А строптивому рабочему сказали, что теперь его работа будет заключаться в том, что он должен приходить в эту будку и сидеть там весь рабочий день. Заработную плату ему сохранили. Через месяц рабочий попал в психиатрическую больницу. Концерн подверг рабочего двойному наказанию. Во-первых, рабочий был обречен на безделье. Во-вторых, он был оторван от своей группы, частью которой он себя считал. Концерн лишил рабочего возможности считать себя такой частью, причем сделал это публично, вызвал у рабочего психическое расстройство.

Любопытен и такой факт, что в японских фирмах ежегодно отмечается «день основания компании» - «соче-кинэнои». Этот праздник отмечают все работники компании без исключения. Этот праздник дает возможность руководству японских фирм проводить в жизнь идею «общности интересов» предпринимателей и работников.

Используя исторические традиции предприниматели очень ловко переносят атмосферу семейных отношений в свои фирмы. «Оябун» - означает статус «родителей», а «Кобун» - статус «ребенка». Такое сочетание «Оябун» - «Кобун» - это как бы «родительская» оценка новичка со стороны кадрового и старшего - «патрона» - позволяет в рамках предприятия произвести картину неформальных семейных связей.

«Сэмлай» - «Кохай» - «Доре» - по-русски означает «старший» - «младший» - «коллега-собратья». В данном случае имеется в виду не только возраст. Но здесь имеет значение год окончания учебного заведения, продолжительность работы. Таким образом, трудовой стаж



может быть наиболее важным фактором во взаимоотношениях между людьми.

В японских компаниях создаются специальные подразделения, которые называются центрами по «общественным отношениям». Такие подразделения, состоящие из профессиональных психологов, которые занимаются поддержанием «непрерывного диалога» с рабочими и служащими фирм, чтобы заручиться их пониманием и создать атмосферу сотрудничества.

В отличие от пропаганды в основе «общественных отношений» лежит метод убеждения в форме различной учебы. Это создает предпосылки для целесообразного поведения. В качестве фона такой целесообразности выступают социальные потребности людей.

Центры «общественных отношений» появились в Японии после того, как в США была создана система «человеческих отношений» - это заимствованный опыт. Но модифицированный и привязанный к местным условиям.

Японский менеджмент постоянно всасывает в себя наиболее полезные концепции управления западных стран, использует ее методы и технику, но таким образом, чтобы остаться японским, сохранив и усилив японские ценности, уже ставшие в Японии традицией.

Положение японского менеджера отличается от положения менеджера любой страны, а тем более России. Японскому менеджеру попросту не приходится сталкиваться с прогулами, отсутствием документации, текучестью кадров и т.п. Причина этого кроется в особенностях исторического и национального развития Японии. Это позволяет японским менеджерам решать задачи в сфере управления, опираясь при этом на интеграцию всего персонала. Существующий на японских предприятиях морально-психологический климат оказывает влияние на достижение больших успехов. Постоянно предпринимаются усилия для укрепления этого «особо японского духа».

Для того, чтобы использовать элементы японского управления в западные страны приглашают японских менеджеров на различные должности, но это иногда приводит к курьезам.

Японские газеты уделили место истории, которую можно воспринять и как печальную и как юмористическую. Японская фирма построила в США завод. Персонал был набран из местных жителей, а директор приехал из Японии. В понедельник утром он решил сделать обход цехов. Заглянув в сборочный цех, он к своему удивлению и огорчению увидел, что некоторые рабочие находятся в состоянии, как у нас говорят «с похмелья». Директор был шокирован и был близок к обмороку. «Наша фирма не ожидала такого», - сделал замечание одному рабочему директор. Американинец снял перчатки, бросил их на конвейер и вышел из цеха, хлопнув громко дверью. В это время директор-японец



упал с инфарктом.

Ежедневно в течение недели, кроме субботы и воскресенья - весь персонал начинает день с физзарядки и пения. Выстроившись в шеренгу у станков, кульманов, у витрин и прилавков японцы распевают гимны своих фирм. В концерне «Мацусита дэнки» поют так:

Непрерывно и безостановочно,  
Подобно струям фонтана,  
Пошлем всего мира народам,  
Продукт наших рук и ума.

Как прилив неистощимый Расти,  
Промышленности расти, расти, «Мацусита дэнки»  
«Мацусита дэнки».

После этого все работники фирм независимо от положения декламируют заповеди. Заповеди у каждой фирмы собственные. Они вывешены на стенах подразделений компаний.

В кабинетах высших руководителей заповеди исполнены художниками и помещены в дорогие рамки. Заповеди в основном посвящены: упорному и добросовестному труду, повиновению, исполнительности и скромности. Призывают быть благодарными и отвечать добром на добро.

Церемония заканчивается выступлением начальников цехов, которые призывают подчиненных трудиться весь день изо всех сил. Подобные представления снимают стрессы у работников, настраивают их на эффективный труд и уже в мыслях готовят к нему. результатом является повышение производительности труда и укрепление дисциплины.

«Хороший человек - работающий человек» - эта мысль веками внушалась японцу. Обставляется в японских компаниях этот тезис так, будто работает он на хороших родителей, которые оплачивают работу тем больше, чем больше становится потребность хорошего человека, т.е. в зависимости от возраста и стажа. Эта система имеет название «нэнко сэйдо» - оплата по старшинству.

Молодой человек, поступивший в фирму на работу, живет в общежитии и не имеет семьи. Отец его еще работает и нет необходимости помогать родителям. Поэтому начальная заработная плата низкая.

Однако время идет. Юноша женится, обзаводится своим жильем. Фирма учитывает рост потребления и ежегодно повышает заработную плату. Потом появляются дети, им нужно дать образование, возникает необходимость помогать старым родителям. Хочется иметь видеотехнику, автомобиль и т.п. Фирма все это учитывает и продолжает поднимать заработную плату. Так продолжается до пятидесяти лет.

Его дети уже сами работают. В доме все есть. Расходы теперь меньше. И заработная плата несколько снижается. В 55 лет предлагают



уйти с работы и выплачивают выходное пособие. На место ушедшего приходит новый молодой человек и его зарплата втрое меньше, чем была у ушедшего.

Исследования, проведенные в шестидесятых годах в Японии по поводу наличия брака в продукции, показали, что 80-90% брака происходит за счет руководства и только 10-20% за счет рабочих. Процент брака зависит от исправности оборудования, планирования, организации труда, стимулирования, квалификации персонала, технологии производства и управления. Наличие брака - это свидетельство низкого уровня менеджмента.

В эти годы на предприятиях Японии появились «кружки контроля качества». И это движение приняло сразу же широкий размах. В некоторых компаниях все работники охвачены участием в таких кружках.

Вот принципы организации кружков:

1. Самые высокие руководители должны уделять вопросам качества внимание на всех этапах производства.

2. Каждый исполнитель несет за качество ответственность, должен быть заинтересован в его повышении и готов добровольно участвовать в работах по повышению качества продукции.

Во главе таких кружков может быть бригадир и мастер, а может быть и толковый рабочий. Численность кружков 7-10 человек, как правило.

Кружки занимаются поиском брака и его устранением, совершенствованием технологического процесса, разработкой рационализаторских предложений, снижением производственных затрат, повышением квалификации, техникой безопасности, трудовой дисциплиной, организацией труда и другими вопросами. Кружки функционируют в нерабочее время. На собраниях в кружках каждый участник докладывает о своей работе, затем отчеты обсуждаются и вносятся замечания и коррективы. Подобные совещания схожи с обсуждением, называемым «атакой мыслей». Это благотворно влияет на появление новых идей и нахождению оптимальных решений проблем.

Периодически проводятся собрания кружков цехов, заводов и отделений. В стране проводятся региональные и общенациональные съезды «кружков контроля качества». Деятельность кружков координируется советом руководителей, избираемых членами «кружков качества» на 1 год.

Японские предприниматели благодаря каждому предложению исходящему из кружков увеличивают свои дивиденды на несколько тысяч долларов. Предприниматели также за счет кружков экономят средства на повышение квалификации рабочих, которые повышают свою техническую грамотность работая в кружках.



Кроме того, у работников фирм создается впечатление, что они наравне с менеджерами участвуют в управлении и решают производственные вопросы, укрепляя положение фирмы на рынке. «Каждый занятый на заводе - управляющий» - такие лозунги висят во многих фирмах.

В основе традиционной технологии принятия решений лежит система «ринги» - это изучение проблемы работниками разных уровней и последующее обсуждение.

В японской фирме можно выделить три уровня управления:<sup>1</sup>

1. «Кэйэй» (производство) - высший стратегический уровень управления. К нему относятся должности председателя и членов совета директоров, президента, вице-президентов и руководителей центральных служб. На этом уровне определяются стратегические цели и политика компании;

2. «Канри» (администрация) - средний уровень исполнительной власти. К нему относятся должности руководителей отделений, директоров предприятий, а также начальников отделов;

3. «Иппан» (рядовой состав) - оперативный уровень управления. К этому уровню относятся должности линейных управляющих: руководители групп, начальники смен и участков, а также мастера и бригадиры.

Но эти уровни вместе никак не соответствуют нашим представлениям, т.к. во многих случаях полномочия менеджеров разных уровней не разграничены и это проявляется в процессе принятия принципиальных решений. Менеджер, который находит нужным решить какой-то принципиальный вопрос (технические и технологические нововведения в организации, изменение системы стимулов, изменение режима работы и т.п.), составляет специальный документ «рингисе».

Документ раскрывает проблему и предусматривает рекомендации по ее решению. «Рингисе» далее попадает в те подразделения, которые хоть как-то касаются изменения. В ознакомлении с «рингисе» принимают участие работники, которых может интересовать содержание этого проекта-документа и которые могут чем-то его дополнить, изменить и оказать помощь во внедрении. Никаких официальных каналов для перемещения «рингисе» не существует, а менеджер-автор проекта не связан никакими обязательствами и может направить этот документ тому, кому он находит нужным.

На начальном этапе «нэмаваси» (заблаговременная подготовка решения) идет работа с заинтересованными сотрудниками разных подразделений. Возможность получить информацию о проекте менеджерами и работниками о «рингисе» имеет весьма важный положительный фактор. Документ шлифуется, дорабатывается, приводится к оптимальному варианту. «Рингисе» визируется со всеми



ознакомившимися с ним.


Из-за существующей системы приема решений объем письменной информации в японских фирмах очень велик.

Так, «рингисе» поднимается на более высокий уровень управления, где происходит повторение всей процедуры. Чем больше работников ознакомлено с «рингисе», тем лучше - это считается хорошим тоном. В конечном итоге со множеством виз (это могут быть и штампики) «Рингисе» попадает к президенту и его заместителю. И когда президент подпишет эту бумагу, только тогда они превращаются в нормативный акт и уже приходит к автору и другим работникам в качестве директивы.


Получившие директиву работники, внесли свой вклад в составление «рингисе» всячески способствуют претворению в жизнь принятого решения.

Читателю должно быть ясно, что перенести японские методы на предприятия России механически невозможно, но учитывать подходящее просто необходимо.

#### Вопросы для повторения:

- 
1. Как относятся к вопросам управления в развитых странах?
  2. В чем принципиальное различие в управлении западных стран и России?
  3. Нужен ли России зарубежный опыт менеджмента?
  4. Какова роль специалистов по менеджменту за рубежом?
  5. Каково значение консультационной деятельности в США?
  6. Какие условия необходимы, чтобы стать штатным консультантом в консультационной фирме США?
  7. Каким образом осуществляется консультирование, его формы и методы?
  8. Может ли в Японии со стороны кто-либо быть принятым на руководящую работу на фирму?
  9. Каковы особенности принятия решений на японских предприятиях?

#### Вопросы для дискуссий:

- 
1. При повышении квалификации наших работников нужно ли изучать зарубежный опыт?
  2. Соответствует ли существующая система управления в России тому переходному этапу, в котором мы сейчас живем?
  3. Нужно ли нам приглашать менеджеров из-за границы для работы на наших предприятиях?
  4. Целесообразно ли стажировать наших управленцев за рубежом?



## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ № \_\_\_\_\_

### 1. Общая часть

1.1. Отдел (подразделение) \_\_\_\_\_

1.2. Полное наименование должности \_\_\_\_\_

1.3. Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения от \_\_\_\_\_

1.4. Дополнительные распоряжения Вы можете получить от:

1.4.1. \_\_\_\_\_

1.4.2. \_\_\_\_\_

1.4.3. \_\_\_\_\_

Указания этих работников Вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указаниям Вашего непосредственного руководителя.

1.5. Эта должность дает распоряжения и методические указания \_\_\_\_\_

1.6. Исполнителя этой должности замещает (наименование должности) \_\_\_\_\_

1.7. Исполнитель этой должности замещает (наименование должности) \_\_\_\_\_



### 1.8. Закрепление в должности

Работа на данной должности требует от работника следующей квалификации:

Признаки закрепления в должности	Требования
1.8.1. Образование	
1.8.2. Специальность	
1.8.3. Минимальный рабочий стаж по специальности	

1.9. Право на отпуск.

1.10. Вилка оклада.

1.11. Премирование.

Виды премии	Величина в %	Условия получения
-------------	--------------	-------------------

1.11.1

1.11.2.

1.11.3.

....

### 2. Цели

Руководство предприятия (организации) для описываемой должности выдвинуло следующие цели:

2.1. \_\_\_\_\_

2.2. \_\_\_\_\_

2.3. \_\_\_\_\_

2.4. \_\_\_\_\_

### 3. Функции

№№ п/п	Перечень	Периодичность и срок выполнения
-----------	----------	------------------------------------



#### 4. Информация.

4.1. Для достижения общих целей Вашей организации и для эффективности исполнения обязанностей Вы сотрудничаете с другими работниками подразделений предприятия и регулярно обмениваетесь следующей информацией:

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Срок и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Срок и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

с \_\_\_\_\_ отделом  
с \_\_\_\_\_ цехом

и т.д.

4.2. Для выполнения своих обязанностей Вы регулярно обмениваетесь информацией с промышленными предприятиями и другими организациями.

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Срок и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Срок и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

4.3. Для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие журналы, карточки, контрольные карты и т.д.

№№ п/п	Содержание и цель информации	Форма	Периодичность составления информации
--------	------------------------------	-------	--------------------------------------



## 5. Права

Для выполнения Ваших обязанностей Вам представлены следующие права:

5.1. Относительно своих подчиненных давать распоряжения и контролировать их исполнение.

Подчиненные - (указать должность)	По вопросам
-----------------------------------	-------------

5.1.1. \_\_\_\_\_

5.1.2. \_\_\_\_\_

5.1.3. \_\_\_\_\_

5.1.4. \_\_\_\_\_

5.1.5. \_\_\_\_\_

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

5.2.1. \_\_\_\_\_

5.2.2. \_\_\_\_\_

5.2.3. \_\_\_\_\_

5.2.4. \_\_\_\_\_

5.2.5. \_\_\_\_\_

5.3. Вы являетесь представителем предприятия и ведете переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений) \_\_\_\_\_

## 6. Ответственность

На данной должности Вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных Вам прав.

6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей

6.1.1. \_\_\_\_\_

6.1.2. \_\_\_\_\_

6.1.3. \_\_\_\_\_



# 7. Дополнения и изменения

№№ п/п	Какой пункт в должностной инструкции изменяется	Новая редакция	Дата измене- ния	Кто утвердил изменение редакции
-----------	--	-------------------	------------------------	---------------------------------------

Должностную инструкцию  
составил

Должностную инструкцию  
утвердил

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

«.....».....19.....г.



## ПРАВИЛА, НЕОБХОДИМЫЕ ПРИ ОТДАЧЕ РАСПОРЯЖЕНИЯ<sup>1</sup>

**1. Правило наименьшего действия.** Всякое действие должно совершаться с минимальной возможной затратой ресурсов. Начиная проектировать какое-то действие, попробуй прежде всего вообще от него отказаться.

**2. Правило заинтересованности исполнителя.** Условием действительного исполнения проектируемого действия является заинтересованность исполнителя в его своевременном и качественном исполнении.

**3. Правило двойного контроля.** По любому действию должен быть контроль. Действия контролеров должны в свою очередь контролироваться.

**4. Правило постфактического контроля.** Контроль за правильностью однотипных, постоянно повторяющихся действий, выполняемых постоянными исполнителями, должен проводиться не в процессе исполнения, а по результатам, с возложением максимальной ответственности на исполнителя.

**5. Правило необходимой квалификации.** Выполнение действий должно поручаться такому исполнителю, который обладает квалификацией для его исполнения.

**6. Правило информированности.** Выполнение действия должно поручаться тому исполнителю, который получает информацию, необходимую для исполнения. Или наоборот, информация, необходимая для исполнения действия, должна направляться тому, кому поручается его выполнять.

**7. Правило необходимой производительности.** Выполнение действия должно поручаться тому исполнителю, который обладает реальной возможностью выполнять его в требуемое время.

**8. Правило работы по горизонтали.** При выполнении рутинных работ, постоянно входящих в круг обязанностей данного работника, он обязан взаимодействовать с исполнителем всего уровня в подразделениях-смежниках, информируя руководителя только о результатах.

**9. Правило управления по отклонениям.** Руководитель вышестоящих (над исполнителем) уровней вмешивается в ход работы только при наличии отклонений, не устраненных исполнителем самостоятельно.

**10. Правило управления по статистике.** Информация по статистике производства за длительный период для принятия управленческих решений важнее, чем сиюминутная информация о состоянии производства.

<sup>1</sup>В.Ш.Рапопорт. ЭКО, 1983 г., № 3



**11. Правило единства источника первичной информации.** Если в разных подсистемах или задачах управления используется один и тот же первичный показатель, то должен быть только один источник первичной информации - один документ, один человек, одна должность, один автоматический прибор и т.д.

**12. Правило совмещения ручных и машинных документов.** Если с ручного документа ведется перенос данных на машинный носитель, то необходимо стремиться получать данный ручной документ в качестве машинного протокола регистрации.

**13. Правило проходных документов.** Первичные документы должны выписываться в минимальном количестве экземпляров. Службы, использующие первичные документы для отметок в контрольных журналах, ведомостях, картотеках, для проверки табуляграмм, должны передавать первичные документы дальше в порядке подотчетности, хранить в архивах первичные документы должны только конечные контролирующие подразделения (бухгалтерия, иногда другие службы).

**14. Правило обзорности документов, предназначенных для руководителя.** Аналитические отчетные документы, предназначенные для руководителей, должны конструироваться таким образом, чтобы давать руководителю возможность не вчитываться детально, а сразу же выносить оценочные суждения типа «хорошо», «плохо», «хуже» и т.д.

**15. Правило централизации дефицитных ресурсов.** Централизация управления любым видом ресурсов должна быть прямо пропорциональна его дефицитности.

**16. Правило использования автономии.** Люди всегда стремятся сами определять порядок своей работы. Поэтому полезно не регламентировать детально их действия, а создать условия для того, чтобы они сами находили рациональные пути в организации работы.

**17. Правило стандартизации решений.** По мере увеличения числа документально оформленных технологических процессов управления необходимо отдавать предпочтение стандартным решениям везде, где это не противоречит остальным правилам.

**18. Правило системной увязки решений.** Каждое решение по технологии управления должно быть проверено на наличие связи и непротиворечивости с ранее принятыми решениями по другим процессам (процедурам) управления и даже по другим подсистемам.

**19. Правило надежности исполнителей, технических средств, способов хранения информации.** Каждое проектируемое действие должно быть проверено на надежность по исполнителям, по техническим средствам, по способам хранения информации.



### Способы доказательств некомпетентности работника

1. Давая указания подчиненному, используйте настолько обтекаемые термины, чтобы он даже приблизительно не мог определить, чего вы хотите...

Не упоминайте ни об одном конкретном случае, не приводите ни одного конкретного примера! Давайте указания как сами собой разумеющиеся и как если бы вы не сомневались, что они понятны любому человеку с минимальным интеллектом. Критикуйте его таким образом, чтобы он не понял, что нужно сделать для исправления допущенных ошибок.

2. Громко вздыхайте в знак покорности или изображайте крайнее удивление, если он попросит вас разъяснить что-то из того, что вы сказали.

Намекните, что никто, кроме него, никогда не просил пояснить такие простые указания. Не забывайте избегать примеров, которые хоть как-то могут осветить существующее положение. Подчиненный будет чувствовать себя слишком уверенно, если поймет все очень быстро...

3. Если подчиненный будет переспрашивать одно и то же дважды, скажите, что вы уже отвечали на этот вопрос.

Вы можете поступить так даже в том случае, если он задает вопрос впервые, и, особенно когда его уверенность в своих силах уже пошатнулась. Попробуйте доказать, что его подводит память. Тогда он почувствует вину за зря отнятое у вас драгоценное время.

4. Демонстрируйте очевидные усилия сдерживать свое раздражение, если он все еще не понимает, что вы имеете в виду.

На этот раз инструктируйте его так медленно и подробно, используя самые простые слова, чтобы подчиненный понял, что вы не считаете его слишком сообразительным. Продолжайте давать ему подобные объяснения и по другим поводам, даже если он уверяет вас, что все понимает.

5. Если вы можете найти в его работе повод для критики, не упустите эту возможность, даже если его ошибка незначительна и может легко быть исправлена. Кроме того, вы можете попытаться поймать его на ошибках, которых он еще не допустил!

6. Дайте ему несколько заданий с подробными инструкциями, но оставьте цель или ожидаемые результаты неясными. Он не сможет пожаловаться на то, что другим путем мог бы достичь результатов быстрее. Ведите себя так, чтобы предотвратить любое проявление инициативы со стороны подчиненного.



7. В процессе выполнения подчиненным вашего задания время от времени меняйте свои указания...

Иногда здесь может помочь отрицание данных ранее указаний, особенно если результаты оказываются не слишком многообещающими.

8. В процессе выполнения ваших указаний возникают непредвиденные вопросы, настаивайте на том, чтобы подчиненный снова обратился к вам. Не позволяйте ему самому принимать никаких решений даже в том случае, когда он говорит, что знает, как это сделать. Он возражает против вашего вмешательства? Скажите, что существует много тонкостей и особенностей, которые вы не можете ему объяснить из-за нехватки времени. В конце концов, он, конечно, поймет, что дело скорее в его недостаточной сообразительности, чем в незнании некоторых подробностей.

9. Заставляйте подчиненного выполнять работу, точно следуя вашим указаниям, даже если это медленный и неудобный путь. В этом случае вы можете пожаловаться на его низкую производительность.

10. Назначайте ему такие сроки, в которые он заведомо не сможет уложиться. Когда же он, как и предполагалось, их нарушит, вы можете сказать, что он работает с недостаточной отдачей...

11. Поручайте ему выполнение тех работ, которые гораздо ниже его способностей и подготовки. После этого подчеркните, что даже неквалифицированный сотрудник мог бы с таким же успехом справиться с ними.

12. Усовершенствуйте все, что он делает. Скажите ему, что вы поступаете так, чтобы сделать его работу приемлемой. После этого, если он переделывает одну и ту же работу 2-3 раза в тщетной попытке удовлетворить ваши требования, вы можете отметить низкую эффективность его труда. Если же он сдастся и выполнит работу небрежно, подчеркните его неряшливость.

Выполняя эти советы, вы можете достичь следующего:

- Ваш подчиненный засомневается в своих собственных способностях.
- Он будет бояться принимать простейшие решения.
- Он будет обращаться к вам по поводу самых обычных вопросов.
- Ваш подчиненный долго будет сидеть над работой, которую давно надо закончить.
- Вы докажете ему, что вы умнее его.
- Он придет к выводу, что нужно искать другую работу «по плечу».



## 100 СОВЕТОВ РУКОВОДИТЕЛЮ: КАК СТИМУЛИРОВАТЬ ИНИЦИАТИВУ РАБОТНИКОВ

Постоянно стимулируемая и направляемая инициатива может стать вашим главным козырем.

Вниманию руководителей предлагается множество способов создания творческой обстановки в трудовом коллективе.

1. Возьмите на себя личную ответственность за создание организационного климата, где бы поощрялись нововведения. Как бы горячо вас не поддерживали подчиненные, их активность будет проявляться только при условии выражения вашей личной уверенности и заинтересованности в стимулировании инициативы.

2. Будьте изобретательны. Постоянно ищите новые формы организации труда, стремясь максимизировать творческое взаимодействие между работниками.

3. Сконцентрируйте ваше внимание на тех сторонах организационной культуры традиционных процедурах и нормах, - которые душат и ограничивают инициативу.

4. Помните, что творческая атмосфера не появится сама собой. Вы должны подготовить для нее соответствующую почву.

5. Создайте атмосферу открытости и свободу общения, чтобы ваши подчиненные хотели бы делиться друг с другом и с вами идеями и информацией. Почеркивая дистанцию между начальством и подчиненными, вы окажетесь в изоляции.

6. Освободитесь от уз старого, отжившего свой век стиля управления. Не занимайтесь мелочной опекой.

7. Будьте готовы к тому, что столкнетесь с инертностью и даже сопротивлением. Их можно постепенно преодолеть путем методичного и внастойчивого убеждения, что творческая инициатива нужна для дела.

8. Формулируйте новые задачи четко, понятно и наглядно. Постоянно держите их на контроле выполнения.

9. Особенно выделяйте те задачи, решение которых требует творческого подхода.

10. Беспощадно избавляйтесь от груза старых продуктов, услуг, мероприятий, который только пожирают ценные ресурсы, время и силы, но не способствуют развитию вашего бизнеса.

11. Распределите время и ресурсы адекватно требованиям внедрения нововведений.

12. Организуйте или научите своих подчиненных большей воспри-



имчивости к новым идеям и передовому опыту.

13. Изучайте и учитывайте индивидуальные особенности своих сотрудников. Цените способности каждого в отдельности. Относитесь к работнику как к эксперту в своей области.

14. Формируйте цели и задачи так, чтобы они как можно больше соответствовали индивидуальным интересам сотрудников, которые будут участвовать в их выполнении.

15. Выявите и делайте упор на те стимулы, которые в наибольшей степени способствуют росту самоуважения работника и его желания добиться выполнения поставленной задачи.

16. Делайте все возможное для проявления индивидуальности и компетентности сотрудников. Чем выше компетентность, тем больше трудовая мотивация, степень самостоятельности, ценность трудового вклада, гибкость, сфера специализации.

17. Поручайте вашим сотрудницам такую работу, выполнение которой вызывало бы в них чувство профессионального и личного удовлетворения. Без этого они не будут по-настоящему увлечены делом.

18. Отдавайте предпочтение проектам, которые не выходят за рамки профессиональных интересов сотрудников.

19. «Бросайте вызов» подчиненным, поручая задания, требующие от них чуть больше профессионализма, чем тот, который они уже успели проявить.

20. Гарантируйте инициативным исполнителям, что они будут поощрены не хуже, чем в прошлый раз.

21. помогите своим подчиненным воспринять новую задачу как вызов их профессиональным качествам. Это подзадорит их в работе и поможет преодолеть трудности.

22. Убедите всех, что успешная карьера светит только тем работникам, которые проявляют творческую активность.

23. Поощряйте плюрализм. Выбранный вами стиль работы не обязательно означает - лучший.

24. Поймите, что не существует универсального стиля управления, одинаково подходящего для осуществления руководства разными людьми. Хороший управляющий - это хороший психолог, который в нужный момент выбирает либо либеральный, либо демократический, либо авторитарный стиль управления.

25. Применяйте большее разнообразие способов использования трудовых и материальных ресурсов для творческого решения проблем.

26. Фокусируйте усилия на конечной цели, а не на значимости вклада каждого в ее достижение.



27. Формулируйте задачу вместе с другими сотрудниками. Это поможет разработать оптимальную программу ее выполнения.

28. Поощряйте возврат вновь и вновь к одной и той же проблеме до тех пор, пока не будет найден оригинальный способ ее решения.

29. Устанавливайте высокие, но разумные стандарты работы. Помните, однако, что даже самые благородные цели не должны выходить за рамки технических и финансовых возможностей организации.

30. Добейтесь отношения, когда требования качества станут пронизывать все этапы работы.

31. Без контроля за соблюдением трудовой дисциплины не обойтись, но в идеале он должен резонировать с чувством ответственности каждого работника и его самодисциплиной.

32. Подумайте, как разные сотрудники оценивают свои собственные творческие способности и каким образом они хотели бы их реализовать. В каждой организации есть инициативные, изобретательные люди. Составьте из их числа "мозговые команды", которые бы помогали в поиске оригинальных решений.

33. Тщательно ищите, поддерживайте и стимулируйте личности, от природы способные к творчеству.

34. Четко ставьте задачу и примерно обрисовывайте желаемый результат. Определяйте первоочередное направление работы. Привлекайте авторов идеи к работе по ее реализации. Задействуйте других специалистов, которые обладают богатым опытом, могут быть генераторами идей или способны представить ту или иную проблему в оригинальном стиле.

35. Осуществляйте руководство методом убеждения и косвенного стимулирования, а не методом прямого нажима и приказа. Устанавливайте четкие рамки задания, оставляя место для свободного потока альтернативных вариантов его выполнения.

36. С самого начала формулируйте проблему широко, чтобы дать возможность максимальному полету фантазии. Поддерживайте более емкие и менее структурированные подходы к решению. Иногда допускайте неразбериху и беспорядок.

37. Отводите достаточно времени на то, чтобы идея родилась и созрела.

38. Давайте работникам больше свободы и самостоятельности в их собственной работе. На худой конец, определяйте им сферу специализации и расширяйте ее при каждом удобном случае.

39. Старайтесь избегать "авралов" и загружать сотрудников сверхсрочными вопросами, которые неизбежно получат скороспелые ответы.



40. Постройте работу таким образом, чтобы творчески активные люди не получали новые задания слишком часто. Им необходимо время чтобы подумать. Вместе с тем не давайте им заикнуться на одной проблеме.

41. Создайте благоприятные организационные условия для творчески активных сотрудников и всячески выделяйте их как особую категорию работников, выполняющих сложную работу первостепенной важности.

42. Позаботьтесь о том, что подчиненные имели доступ к необходимым ресурсам, информации, экспертному мнению, которые им могут потребоваться при творческом решении проблемы.

43. Поощряйте деловые игры. Свободный полет мысли, фантазии, воображения - основа творчества. Переход от атмосферы замкнутости к атмосфере свободы влечет за собой изменение в деловых взаимоотношениях между работниками: от подчинения к сотрудничеству.

44. Приучайте себя и других не отвергать идею сразу, а сперва поискать в ней рациональное зерно. При первом взгляде, как правило, человек замечает 10%, одновременно упуская 90% ее достоинств.

45. Контролируйте ситуацию таким образом, чтобы в коллективе господствовала атмосфера взаимного уважения и как можно реже возникало соперничество, подозрительность, недоверие.

46. Выделите отдельное помещение, где бы один или несколько человек могли бы уединиться, чтобы пораскинуть мозгами.

47. Поощряйте разумный риск. Без него немыслим процесс создания и внедрения нововведений.

48. Проявляйте большую терпимость к ошибкам и промахам других.

49. Не карайте слишком строго. Часто строгость наказания в несколько раз превышает величину поощрения. А иногда, как это ни парадоксально, наказание за ошибку превышает наказание за ничего-неделание. В то же время, оступившись один раз, человек может потерять веру в свои способности. Поощряйте за удачи и игнорируйте промахи, насколько это возможно.

50. Сведите на нет страх быть наказанным, если новая оригинальная идея потерпит полный крах.

51. Всегда давайте понять, что если идея не принята или не разрабатывается, это не значит, что она окончательно пропала. Нет ничего хуже для творческой личности, чем сознание того, что усилия затрачены впустую.

52. Руководители чьи усилия направлены на избежание ошибок, часто "вместе с водой выплескивается и ребенок". Оцените оригинальность идеи. Поначалу отношение всегда должно быть позитивным. Поэтому при рассмотрении новой идеи надо сперва изучить все ее положительные аспекты и преимущества, только сделав это, прикиды-



вайте, как ее можно осуществить и какие при этом возникнут трудности.

53. Время от времени позволяйте подчиненным осуществлять их "бредовые" идеи, при этом не обрушиваясь на них с критикой. Однако установите разумные границы в принятии ошибочных решений.

54. Помните, что на "на ошибках учиться". Из всего извлекайте полезные уроки.

55. Используя критику, пусть даже конструктивную, осторожно и в ограниченных дозах. Разговаривайте спокойно и доброжелательно.

56. Своими действиями и отношением всячески демонстрируйте, что вы "за" своих подчиненных, а не "против" них. Многие менеджеры настолько зажаты инструкциями, требованиями "сверху", что всякая новая идея или предложение воспринимаются ими как еще один опус подобного рода.

57. Старайтесь быть искренним и доброжелательным. Полюбопытствуйте, какое у подчиненных сложилось впечатление о вас и как его можно улучшить.

58. Помогите подчиненным работать более самостоятельно, преодолев их страх и неуверенность.

59. Добивайтесь усиления власти путем ее разделения. Придумайте способы осуществления коллективного руководства.

60. Заслужите репутацию умного, изобретательного человека, а не просто начальника и босса.

61. Будьте лояльны по отношению к своим подчиненным и найдите способ поддержания их лояльности по отношению к вам. Лояльности нельзя добиться с помощью подачек или принуждения. Это есть результат взаимного уважения, которое можно заслужить только в ходе ежедневной совместной работы.

62. Будьте симпатичным, приятным и требовательным к себе человеком, серьезным, откровенным, ироничным и прозорливым в зависимости от ситуации. Внимательно выслушайте подчиненных и искренне смейтесь вместе с ними.

63. Чувствуйте разницу между настойчивостью и агрессивностью и ведите себя соответственно.

64. Будьте в качестве буфера между подчиненными и поступающими извне требованиями и проблемами.

65. Дайте возможность сотрудникам самим принять решение.

66. Максимально задействуйте творчески активных сотрудников в процессе выборки решений и формулирования долгосрочных планов.

67. Расширяйте обмен информацией внутри организации.



68. Стимулируйте, поощряйте и развивайте, а не ограничивайте инициативу.

69. Добивайтесь того, чтобы сотрудники всегда понимали цели и текущие задачи организации, а также значение его собственного вклада в деле их выполнения.

70. Совершенствуйте и обновляйте методы материального и морального поощрения за творческий вклад и инициативу. Погоня за властью, должностями, окладами иногда порождает скрытность, конъюктурщину, интриганство, комформизм и угодничество. Это подрывает атмосферу творчества.

71. Усовершенствуйте порядок продвижения по служебной лестнице, так чтобы сотрудники всех рангов повышались в должности исключительно за их деловые заслуги.

72. Сделайте критерий творческой активности одним из основных в системе поощрения работника.

73. За исключительные успехи в творчестве в качестве поощрения предоставляйте сотрудникам дополнительное время для отдыха.

74. Лично благодарите за хорошую работу при этом особо отмечайте индивидуальный вклад работника, а не всей его группы или отдела.

75. Демонстрируйте достигнутые успехи гласно и наглядно, например в форме ярких плакатов-диаграмм.

76. Организуйте грамоту или благодарность от высшего руководства организации за особые заслуги работника.

77. Добейтесь того, чтобы активно проявивший себя сотрудник попал на страницы газеты вашего предприятия или даже местной печати.

78. Развивайте систему коммуникаций внутри предприятия. Это канал распространения информации о его перспективных планах, которые подчеркивают инициативу.

79. Создайте условия для общения творчески мыслящих по междисциплинарным проблемам. Сводите вместе работников с разными взглядами на проблему и разной специализации.

80. Проводите совместные совещания управленческого аппарата с производственным штатом, где бы они могли вместе открыто обсуждать общие вопросы.

81. Если в работе допущены ошибки, пометьте их у себя и подготовьте что-то вроде учебного занятия на тему, как их избежать или преодолеть.

82. Повышайте квалификацию ваших сотрудников, организуя курсы обмена опытом.

83. Способствуйте максимизации свободы коммуникаций и вовлечению в этот процесс большего числа людей.



84. Проводите встречи и личные беседы с обсуждением того, какие возможности стоит реализовать в первую очередь с обязательной привязкой разговора к конкретной нововведенческой идее.

85. Барьеры между подразделениями должны быть подвижными и легкопреодолимыми. Это будет способствовать междисциплинарному подходу к решению проблем. Не допускайте соперничества между подразделениями.

86. Хотя "одна голова хорошо, а две лучше" и коллективное творчество более продуктивно, не препятствуйте работе одиночки, который высказывает идеи, противоположные идеям большинства.

87. Персонифицируйте благодарность и вознаграждение за вклад в решение задачи.

88. Приветствуйте и поддерживайте плюрализм идей и мнений, независимо от того, кто их автор.

89. Ставьте сотрудников в известность о поступивших на них жалобах или нареканиях, чтобы вместе найти компромисс.

90. Время от времени приглашайте специалистов психологов, социологов, управленцев, которые профессионально занимаются вопросами создания творческой обстановки в коллективе, чтобы они проводили специальные учебные занятия и деловые игры с сотрудниками вашей организации.

91. Назначайте на руководящие должности людей, которые способны выявить и поддержать творческие способности и инициативу других.

92. Совершенствуйте свои собственные творческие способности, посещая учебные занятия, читая специальную литературу, участвуя в деловых играх.

93. Поощряйте стремление работников высказывать идеи, относящиеся не только к их прямым обязанностям, но и к более широкому кругу вопросов.

94. Создайте условия для немедленного воплощения инициативы в конкретные идеи, предложения и дела. Нельзя сидеть и ждать сложа руки.

95. Создайте организационный механизм разработки и внедрения идеи нововведения.

96. Поддерживайте своей рекомендацией инициативу ваших подчиненных, направляемые вышестоящему руководству. Обеспечьте обратную связь.

97. Всячески поддерживайте и способствуйте установлению неформальных отношений между высшим руководством организации и авторами оригинальных решений.

98. Поинтересуйтесь о настроении работников, недавно пришедших в организацию, а также ее ветеранов.



99. Подумайте, чем можно возродить интерес к работе у сотрудников, которые чувствуют, что они уже полностью выложились.  
100. Не рассматривайте стимулирование творческой инициативы как какую-то дополнительную уловку, сделайте его частью общей управленческой политики.

По мнению американских специалистов, эти советы повысят творческий потенциал, инициативу работников, будут способствовать творческой обстановке, атмосфере доброжелательности и в конечном результате повышению производительности труда.



## СПОВАРЬ ДЕЛОВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

### Признак 1

- Обладает исключительно большим опытом работы и практическими знаниями, какие имеет далеко не каждый.
- Обладает большим опытом работы и практическими знаниями.
- Обладает достаточным опытом и практическими знаниями, чтобы справляться с порученным делом.
- Опыт работы и практические знания не очень велики.
- Опыт работы и практические знания маловаты для того, чтобы можно было успешно справляться с порученным делом.
- Практически отсутствует опыт работы, сколько-нибудь серьезные практические знания.

### Признак 2

- Обладает большими профессиональными знаниями, по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию.
- Обладает хорошими профессиональными знаниями.
- Имеет достаточные профессиональные знания.
- Имеет не очень большие профессиональные знания.
- Не имеет достаточных профессиональных знаний.
- Не имеет необходимых профессиональных знаний и не стремится их иметь.

### Признак 3

- Отлично ориентируется в различных проблемах бизнеса, прекрасно знает его специфику.
- Хорошо ориентируется в проблемах бизнеса.
- Имеет представление о проблемах бизнеса.
- Не вполне представляет себе специфику и проблемы бизнеса.
- Совершенно не ориентируется в проблемах и специфике бизнеса и не интересуется этим.

### Признак 4

- Прекрасно знаком с мировыми стандартами, требованиями, предъявляемыми к производимой предприятием продукции на мировом рынке, опытом лучших зарубежных фирм.
- Хорошо знаком с мировыми стандартами и требованиями, предъявляемыми к производимой продукции на мировом рынке.



- Имеет необходимое представление о мировых стандартах и требованиях, предъявляемых к производимой предприятием продукции на мировом рынке.

- Недостаточно хорошо знаком с мировыми стандартами и требованиями, предъявляемыми к производимой предприятием продукции на мировом рынке.

- Плохо знаком с мировыми стандартами и требованиями, предъявляемыми к производимой предприятием продукции на мировом рынке.

- О мировых стандартах и требованиях, предъявляемых к производимой предприятием продукции на мировом рынке, не имеет представления.

#### **Признак 5**

- Прекрасно разбирается в различных технических вопросах, легко ориентируется в любой технической документации и терминологии.

- Хорошо разбирается в различных технических вопросах, легко ориентируется в технической документации.

- Имеет необходимые знания по техническим вопросам, умеет ориентироваться в технической документации.

- Его знания по техническим вопросам несколько скудноваты, в технической документации ориентируется с трудом.

- Не имеет серьезных технических знаний, в технической документации не ориентируется.

- Панически боится любых технических вопросов и технических терминов, абсолютно в этом не разбирается.

#### **Признак 6**

- Прекрасно умеет работать со справочной литературой, свободно ориентируется в любом справочнике.

- Умеет работать со справочной литературой.

- Обладает необходимыми навыками работы со справочной литературой.

- Навыками работы со справочной литературой владеет не вполне, в справочниках ориентируется с трудом.

- Не вполне необходимыми навыками работы со справочной литературой, нуждается в посторонней помощи.

- Не имеет представления о том, как работать со справочной литературой, и не стремится его получить.

#### **Признак 7**

- Прекрасно знает технологию производства прецизионных станков и оборудования, особенности различных этапов технологического



процесса и рабочих мест.

- Хорошо знаком с технологией производства и особенностями технологического процесса на различных участках предприятия.
- Достаточно знаком с технологией производства и основными этапами технологического процесса.
- Недостаточно хорошо знаком с технологией производства, особенностями технологического процесса на различных участках.
- Слабо представляет технологию производства и узкие места технологического процесса на предприятии.
- В технологии производства не разбирается и о реальном технологическом процессе на предприятии не имеет понятия.

#### **Признак 8**

- Отлично знает организационные и технологические взаимосвязи между подразделениями и службами предприятия.
- Хорошо ориентируется в организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия.
- Имеет необходимое представление об организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия.
- Не очень хорошо ориентируется в организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия.
- Плохо ориентируется в организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия.
- Понятия не имеет об организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия.

#### **Признак 9**

- Отлично знает производственные площади предприятия, парк оборудования, проблемы и перспективы его использования.
- Хорошо знает парк имеющегося на предприятии оборудования.
- Имеет необходимое представление о парке оборудования, установленного на предприятии.
- Недостаточно ясно представляет себе парк оборудования, имеющийся на предприятии.
- Плохо представляет себе парк оборудования, имеющийся на предприятии.
- Не имеет представления о парке оборудования, имеющемся на предприятии.



#### Признак 10

- Отлично представляет реальные эксплуатационные возможности того или иного оборудования и его резервы.
- Хорошо знает эксплуатационные возможности различного оборудования.
- Имеет достаточное представление об эксплуатационных возможностях различного оборудования.
- Недостаточно хорошо знает эксплуатационные возможности различного оборудования.
- Плохо знает эксплуатационные возможности применяемого оборудования.
- Не имеет представления об эксплуатационных возможностях применяемого оборудования.

#### Признак 11

- Прекрасно разбирается в назначении, области и особенностях применения различных средств КИПиА, может дать по этим вопросам хорошую консультацию.
- Разбирается в назначении, области и особенностях применения различных средств КИПиА.
- Имеет необходимое представление о назначении и области применения различных средств КИПиА.
- Недостаточно хорошо знаком с назначением и областью применения различных средств КИПиА.
- Смутно представляет назначение и область применения различных средств КИПиА.
- О значении и области применения КИПиА не имеет никакого представления.

#### Признак 12

- Прекрасно разбирается в технологических требованиях к ремонту оборудования, по многим вопросам может дать консультацию.
- Хорошо знает технические требования к ремонту оборудования.
- Имеет представление о технических требованиях к ремонту оборудования.
- Недостаточно хорошо знает технические требования, предъявляемые к ремонту оборудования.
- Слабо ориентируется в технических требованиях к ремонту оборудования.
- О технических требованиях к ремонту оборудования не имеет представления.



### Признак 13

- Прекрасно знает организацию и планирование производства, по многим вопросам может дать консультацию.
- Хорошо знаком с организацией и планированием производства.
- Имеет необходимое представление об организации и планировании производства.
- Недостаточно хорошо знает организацию и планирование производства.
- Плохо знает организацию и планирование производства.
- Совершенно не знаком с организацией и планированием производства.

### Признак 14

- Имеет обширные знания в области организации и нормирования труда и отлично умеет их использовать.
- Имеет неплохие знания в области организации и нормирования труда и умеет их использовать.
- Имеет необходимые знания в области организации и нормирования труда.
- Недостаточно хорошо знаком с вопросами организации и нормирования труда.
- Мало знаком с вопросами организации и нормирования труда.
- Об организации и нормировании труда не имеет никакого понятия и не стремится его получить.

### Признак 15

- Свободно ориентируется в постановке учета и отчетности на своем участке работы, может быстро дать необходимую справку.
- Хорошо знает постановку учета и отчетности на своем участке работы, знает, как можно быстро получить необходимую справку.
- Имеет необходимое представление об учете и отчетности на своем участке работы, знает, откуда можно получить необходимую справку.
- Не очень хорошо знает постановку учета и отчетности на своем участке работы, не умеет быстро подготовить необходимую справку.
- Слабо ориентируется в постановке учета и отчетности на своем участке работы, не может самостоятельно представить нужную справку.
- Не владеет постановкой учета и отчетности на своем участке работы, без посторонней помощи не может в этих вопросах ориентироваться.



#### **Признак 16**

- Свободно ориентируется в вопросах маркетинга, имеет большую практику в этой области.
- Умело ориентируется в вопросах маркетинга.
- Имеет необходимое представление о вопросах маркетинга.
- Недостаточно хорошо ориентируется в вопросах маркетинга.
- Плохо ориентируется в вопросах маркетинга.
- В вопросах маркетинга совершенно не ориентируется.

#### **Признак 17**

- Отлично разбирается в вопросах финансирования и кредитования предприятий.
- Хорошо знаком с вопросами финансирования и кредитования предприятий.
- Имеет необходимое представление о финансировании и кредитовании предприятий.
- Не очень хорошо разбирается в вопросах финансирования и кредитования предприятий.
- Мало знаком с вопросами финансирования и кредитования предприятий.
- О вопросах финансирования и кредитования предприятий не имеет представления.

#### **Признак 18**

- Свободно ориентируется в вопросах хозрасчета и самофинансирования в специфических особенностях того или иного хозяйственного механизма.
- Хорошо разбирается в вопросах хозрасчета и самофинансирования, отличительных особенностях различных хозяйственных механизмов.
- Имеет необходимое представление о хозрасчете и самофинансировании, о соответствующем хозяйственном механизме.
- Не очень хорошо разбирается в вопросах хозрасчета и самофинансирования.
- Плохо ориентируется в вопросах хозрасчета и самофинансирования.
- С вопросами хозрасчета и самофинансирования совершенно не знаком.

#### **Признак 19**

- Имеет глубокие экономические знания, прекрасно понимает экономическую сущность тех или иных процессов и явлений.
- Имеет большие экономические знания.



- Имеет необходимые экономические знания.
- Экономических знаний ему немного не хватает, но всегда может разобраться в экономической сущности тех или иных процессов и явлений.
- Не имеет необходимых экономических знаний, плохо понимает экономическую сущность тех или иных процессов и явлений.
- Не имеет экономических знаний и не стремится их получить.

#### **Признак 20**

- Отлично разбирается в бухгалтерском учете и отчетности, может дать ценные советы в сложных ситуациях.
- Хорошо разбирается в бухгалтерском учете и отчетности.
- Имеет необходимое представление о бухгалтерском учете и отчетности.
- Недостаточно хорошо знаком с вопросами бухгалтерского учета и отчетности.
- Слабо знаком с вопросами бухгалтерского учета и отчетности.
- С вопросами бухгалтерского учета и отчетности абсолютно не знаком.

#### **Признак 21**

- Легко ориентируется в проблемах и практике применения автоматизированных средств обработки информации, умеет эффективно использовать представляемые ими возможности.
- Ориентируется в проблемах и возможностях автоматизированной обработки информации, умеет использовать эти возможности на практике.
- Имеет представление о проблемах и возможностях автоматизированной обработки информации.
- Не вполне хорошо представляет себе возможности автоматизированной обработки информации и связанной с ней проблемы.
- Плохо представляет себе проблемы и возможности, связанные с автоматизированной обработкой информации, и не стремится с ними познакомиться.
- Ничего не понимает в проблемах автоматизированной обработки информации и гордится этим.

#### **Признак 22**

- Обладает большими правовыми знаниями в своей области работы, хорошо знает юридическую практику решения тех или иных вопросов.
- Обладает неплохими правовыми знаниями.
- Имеет необходимый минимум правовых знаний.



- Багаж правовых знаний не мешало бы пополнить.
- Правовых знаний явно не хватает, что сказывается на решении различных вопросов.
- Часто демонстрирует правовую безграмотность при решении различных вопросов, считая, что все сойдет.

#### **Признак 23**

- Отлично знает свои права, обязанности и ответственность, знает всю нормативную документацию и отлично умеет это знание использовать.
- Знает свои права, обязанности и ответственность, нормативную документацию.
- Не очень хорошо знает свои права, обязанности и ответственность.
- Плохо знает свои права, обязанности и ответственность, не знает существующую нормативную документацию на этот счет.
- О своих правах, обязанностях и ответственности имеет самое смутное представление.

#### **Признак 24**

- Имеет большие знания в области теории и методов управления, хорошо знаком с различными управленческими концепциями и подходами.
- Имеет неплохие знания в области теории и методов управления.
- Имеет необходимые знания о теории и методах управления.
- Недостаточно хорошо знаком с различными теориями и методами управления.
- Плохо представляет, какие существуют теории, подходы и методы управления, управленческой эрудиции ему явно не хватает.
- О различных теориях и методах управления не имеет никакого понятия и не стремится иметь.

#### **Признак 25**

- Большой любитель различных нововведений и реорганизаций, всякая организационная ломка - его стихия, не любит работать в нормальном спокойном режиме.
- Излишне увлекается различными новшествами и реорганизациями.
- Стремится вовремя поддержать любое начинание, но иногда слишком увлекается новшествами.
- Иногда может поддержать полезное начинание, хотя не особенно любит различные нововведения и реорганизации.
- Скептически относится к нововведениям и реорганизациям, стараясь держаться от них в стороне.
- Очень консервативен, большой противник всяких новшеств.



#### **Признак 26**

- Постоянно находит возможность рационализировать производственный процесс на своем участке работы.
- Умеет рационализировать производственный процесс на своем участке работы.
- При случае старается рационализировать производственный процесс на своем участке работы.
- Не всегда использует имеющиеся возможности для рационализации производственного процесса на своем участке.
- Не занимается рационализацией производственного процесса на своем участке работы.
- Равнодушен к рационализации производственного процесса на своем участке работы, может видеть явно нерациональные приемы и ничего не предпринимать.

#### **Признак 27**

- Блестяще умеет оценивать близкие и далекие последствия различных нормативных актов и управленческих решений, может их просчитать на много шагов вперед.
- Умеет правильно оценивать возможные близкие и далекие последствия тех или иных нормативных актов и управленческих решений.
- Может достаточно реально оценить возможные последствия того или иного нормативного акта или управленческого решения.
- Не всегда может правильно оценить близкие и далекие последствия того или иного нормативного акта или управленческого решения.
- Не умеет реально оценить возможные последствия различных нормативных актов и управленческих решений, не умеет просчитывать их на много шагов вперед.
- Не способен как-либо оценить возможные последствия управленческого решения или нормативного акта, видит только то, что лежит на поверхности.

#### **Признак 28**

- Прекрасно умеет планировать работу, добивается высокой жизнеспособности и реалистичности плана.
- Хорошо умеет планировать работу.
- В целом справляется с планированием работы.
- С планированием работы справляется не очень хорошо.
- Плохо справляется с планированием работы, планы его оказываются нежизнеспособными.
- Совершенно не способен планировать даже самую простую работу.



### Признак 29

- Исключительно предан интересам дела.
- При решении тех или иных вопросов исходит из интересов дела.
- При решении тех или иных вопросов в большинстве случаев старается исходить из интересов дела.
- При решении тех или иных вопросов не всегда руководствуется интересами дела.
- При решении тех или иных вопросов редко руководствуется интересами дела.
- Интересы дела всегда стоят на последнем месте, о них вспоминает только, когда это выгодно.

### Признак 33

- Прирожденный организатор, отлично умеет расставить людей и распределить между ними обязанности, организовать коллектив на выполнение производственных задач.
- Хороший организатор, умеет нужным образом расставить людей и распределить между ними обязанности.
- Обладает необходимыми организационными навыками, может организовать коллектив на выполнение производственных задач.
- Не очень хороший организатор, не всегда умеет мобилизовать коллектив на выполнение производственных задач.
- Плохой организатор, не умеет распределить обязанности между людьми и мобилизовать коллектив на выполнение производственных задач.
- Неспособен справляться с организационными вопросами, к такой работе совершенно не приспособлен.

### Признак 34

- Постоянно превышает свои полномочия, права и власть, как будто они ничем не ограничены.
- Часто превышает свои полномочия, права и власть.
- В полной мере использует свои полномочия, права и власть, иногда даже несколько превышая их.
- Никогда не превышает своих полномочий, прав и власти, иногда даже использует их не в полной мере.
- Недостаточно использует свои полномочия, права и власть, иногда даже в тех случаях, когда необходимо их применять.
- Совершенно не умеет использовать свои полномочия, права и власть, производя впечатление беспомощного и бесправного.



### Признак 35

- Решителен, решение принимает быстро, без промедления.
- Довольно решителен, принимает решения достаточно своевременно.
- Не всегда быстро принимает решения, но и нельзя назвать чересчур медлительным.
- Нерешителен, иногда не может своевременно принять необходимые решения.
- Нерешителен, не может своевременно принять необходимые решения, остановиться на чем-то определенном.
- Крайне нерешителен, долго колеблется и мнетя, прежде чем решить самый пустяковый вопрос.

### Признак 30

- Великолепно знает пути экономии ресурсов и умело организует их рациональное использование.
- Хорошо знает пути экономии ресурсов и рационально их использует.
- Имеет необходимое представление о причинах потерь и путях экономии ресурсов, проводит работу по их рациональному использованию.
- Его знания об источниках потерь и путях экономии ресурсов несколько скудны.
- Не обращает должного внимания на проблему экономии ресурсов и поиска путей их рационального использования.
- Халатно относится к экономии ресурсов и их рациональному использованию.

### Признак 31

- Обладает прекрасной способностью решать производственные задачи практически без ресурсов, если это необходимо.
- Умеет в необходимых случаях решать производственные задачи, довольствуясь самыми малыми ресурсами.
- Может в необходимых случаях решать производственные задачи в условиях ограничения ресурсов.
- Не всегда умеет решать производственные задачи в условиях жесткого ограничения ресурсов.
- Не умеет решать производственные задачи в условиях ограничения ресурсов.
- Совершенно не способен решать дополнительные задачи без дополнительных ресурсов, находить внутренние резервы.

### Признак 32

- В любой момент знает, как выполняются основные планируемые показатели и какова реальная перспектива выполнения плана.
- Обычно знает, как выполняются основные планируемые показатели и какова перспектива выполнения плана.



- Обычно имеет необходимое представление о выполнении основных планируемых показателей.

- Не всегда знает, как выполняются основные планируемые показатели, иногда выпуская это из виду.

- Обычно плохо представляет себе состояние выполнения основных планируемых показателей, плохо знает реальное положение дел.

- О состоянии выполнения основных планируемых показателей обычно не имеет представления, не интересуется реальным положением дел.

### **Признак 36**

- Принимает всегда продуманные, исключительно квалифицированные управленческие решения, которые могут служить примером в аналогичных случаях.

- Обычно принимает продуманные, квалифицированные управленческие решения.

- Может принимать продуманные, достаточно квалифицированные решения.

- Принимаемые им управленческие решения не всегда продуманы и глубоко обоснованы.

- Иногда принимает неквалифицированные, необоснованные управленческие решения, что приносит известный ущерб делу.

- Не умеет принимать сколько-нибудь грамотные управленческие решения и не стремится этому научиться.

### **Признак 37**

- При необходимости принятия решения в незнакомой для себя области исключительно умело привлекает специалистов и консультантов и использует их знания.

- При необходимости принятия решения в незнакомой для себя области умеет привлечь специалистов и консультантов и правильно использовать их знания.

- При необходимости принятия решений в незнакомой для себя области способен привлечь специалистов и консультантов и использовать их знания.

- Не всегда способен привлечь специалистов и консультантов и правильно использовать их знания при принятии решений.

- Не пользуется знаниями специалистов и консультантов при принятии решений в незнакомой для себя области.

- Совершенно не способен привлечь и правильно использовать знания специалистов и консультантов при принятии решений даже в тех случаях, когда это крайне необходимо.



### Признак 38

- Обладает прекрасными навыками решения типовых производственных задач на своем участке работы, принимая наилучшие решения почти автоматически.

- Обладает хорошими навыками решения типовых производственных задач на своем участке работы.

- Имеет необходимые навыки решения типовых производственных задач на своем участке работы.

- Не обладает достаточными навыками решения типовых производственных задач на своем участке работы, раздумывает там, где надо действовать автоматически.

- Не умеет решать типовые производственные задачи на своем участке, используя опыт, каждую производственную проблему решает как новую.

- Не умеет использовать опыт при решении типовых производственных задач, не знает, как к ним подступиться.

### Признак 39

- Обладает замечательной способностью заблаговременно предвидеть производственный сбой.

- Умеет своевременно предвидеть производственный сбой.

- Может прогнозировать наступление производственного сбоя достаточно своевременно.

- Не всегда умеет своевременно предвидеть производственный сбой.

- Не умеет предвидеть наступление производственного сбоя.

- Совершенно не способен предвидеть наступление производственного сбоя, не догадывается о нем до последней минуты.

### Признак 40

- Быстро принимает решения, необходимые для предотвращения или ликвидации производственного сбоя.

- Своевременно принимает решения, необходимые для предотвращения или ликвидации производственного сбоя.

- Достаточно разумно действует при производственном сбое.

- Не всегда достаточно оперативно и разумно действует в сбойной ситуации.

- Не умеет достаточно оперативно и разумно действовать при сбое.

- Совершенно не способен адекватно действовать при сбое.

### Признак 41

- Способен держать под своим контролем массу дел и деталей, вовремя реагировать на любое отклонение от плана.

- Способен и умеет осуществлять правильный и своевременный



контроль за ходом дел.

- Способен держать под своим контролем основные моменты в ходе работы.

- Не всегда способен осуществлять своевременный контроль за ходом дел, может упускать отдельные моменты.

- Не умеет осуществлять необходимый контроль за ходом дел.

- Совершенно не способен осуществлять какой-либо контроль за ходом дел.

#### **Признак 42**

- Крайне требователен к другим, требователен до мелочей, постоянно придирается, работать вместе с ним очень тяжело и неприятно.

- Довольно требователен к другим, иногда придиричив, работать вместе с ним тяжело и не очень приятно.

- Требователен к другим, как правило, вполне обоснованно, работать вместе с ним, может быть, и тяжело, но вполне можно.

- Требователен к другим, но не придиричив к мелочам, возможно иногда ему следовало бы проявлять больше твердости.

- Не особенно требователен к другим, часто закрывает глаза на чужие проступки.

- Совершенно не требователен к другим, неспособен даже в случае необходимости призвать других к порядку.

#### **Признак 43**

- Постоянно вмешивается в работу подчиненных и стремится все вопросы решать сам.

- Часто вмешивается без необходимости в работу подчиненных и решает за них различные вопросы.

- Иногда без особой необходимости вмешивается в работу подчиненных и решает за них различные вопросы.

- Иногда без особой необходимости перепоручает подчиненным решение тех вопросов, которые должен был бы решать сам.

- Часто перепоручает подчиненным выполнение своих собственных обязанностей без всякого на то основания.

- Постоянно спихивает выполнение своих собственных обязанностей на подчиненных.

#### **Признак 44**

- Объективно оценивает других работников и результаты их работы, никогда не руководствуется при этом своим настроением, симпатиями и антипатиями.

- Объективно оценивает других работников и результаты их работы.



- Способен достаточно объективно оценить других работников и результаты их работы.

- Не всегда объективно оценивает других работников и результаты их работы.

- Необъективно оценивает других работников и результаты их работы, подвержен пристрастиям и настроению.

- Совершенно неспособен объективно оценить других работников и результаты их работы, всецело руководствуется своими симпатиями и антипатиями, настроением.

#### **Признак 45**

- Прекрасно владеет различными методами стимулирования деятельности работников и умело применяет их на практике.

- Хорошо умеет стимулировать деятельность своих подчиненных.

- Умеет использовать возможности стимулирования деятельности подчиненных.

- Не всегда умеет использовать возможности стимулирования деятельности подчиненных.

- Не умеет использовать возможности стимулирования подчиненных.

- Не способен разумно пользоваться возможностями поощрения и наказания подчиненных.

#### **Признак 46**

- Всячески способствует повышению квалификации подчиненных, используя для этого все имеющиеся возможности.

- Заботится о повышении квалификации подчиненных.

- Проявляет известную заинтересованность в повышении квалификации подчиненных.

- Не особенно заботится о повышении квалификации подчиненных.

- Совершенно не заботится о повышении квалификации подчиненных.

- Не только никак не заботится о повышении квалификации подчиненных, но даже в определенной степени препятствует этому.

#### **Признак 47**

- Всячески способствует служебному росту подчиненных и гордится их успехами.

- Способствует служебному росту подчиненных.

- Проявляет известную заинтересованность в служебном росте подчиненных.

- Не проявляет заинтересованности в служебном росте подчиненных.

- Препятствует служебному росту подчиненных.

- Всячески препятствует служебному росту подчиненных, опасаясь



конкуренции с их стороны.

#### **Признак 48**

- Прекрасно умеет располагать людей к себе, находить с ними общий язык и вызывать их на откровенность.
- Умеет располагать людей к себе и находить с ними общий язык.
- Хотя и не всегда, но способен расположить людей к себе и найти с ними общий язык.
- Иногда не способен расположить людей к себе и найти с ними общий язык.
- Не умеет располагать людей к себе и находить с ними общий язык, не умеет работать с людьми.
- Постоянно восстанавливает людей против себя, не в состоянии находить с ними общий язык, для работы с людьми совершенно не пригоден.

#### **Признак 49**

- Умеет налаживать отличные деловые отношения с другими предприятиями и организациями, способствующие эффективному решению производственных и хозяйственных задач.
- Умеет налаживать хорошие деловые отношения с другими предприятиями и организациями.
- Умеет налаживать необходимые деловые отношения с другими предприятиями и организациями.
- Налаживание хороших деловых отношений с другими предприятиями и организациями.
- Совершенно не умеет налаживать нормальные деловые отношения с другими предприятиями и организациями, лучше решение таких задач не поручать.

#### **Признак 50**

- Очень любит свою работу, практически уделяет ей все свое свободное время и энергию.
- Любит свою работу.
- К работе относится с интересом.
- К работе относится равнодушно.
- Не любит свою работу, но смирился с необходимостью ее выполнять.
- Крайне не любит свою работу и повсюду говорит об этом.

#### **Признак 51**

- Обычно приходит на работу раньше, а уходит значительно позже положенного времени, исключительно много времени проводит на работе.



- Никогда не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени.

- Обычно не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени.

- Не всегда приходит на работу вовремя, бывает, уходит раньше времени домой.

- Часто опаздывает на работу, растягивает обеденный перерыв, уходит раньше времени домой.

- Постоянно опаздывает на работу, ходит в рабочее время по личным делам или уходит раньше времени домой, будто для него не существует установленных часов работы.

#### **Признак 52**

- Использует каждую минуту рабочего времени.

- Рационально использует свой рабочий день.

- Более или менее рационально использует свой рабочий день.

- Не всегда рационально использует свое рабочее время.

- Неохотно занимается своей основной работой, склонен не особенно обременять себя.

- Мало и неохотно занимается основной работой, рассматривая необходимость выполнять обязанности как посягательство на личное время.

#### **Признак 53**

- Работает с поразительной интенсивностью, способен работать за пятерых.

- Работает с довольно высокой интенсивностью.

- Работает с достаточной интенсивностью.

- Работает не очень интенсивно.

- Работает с довольно низкой интенсивностью.

- Работает крайне вяло, еле-еле шевелится.

#### **Признак 54**

- Работает исключительно продуктивно, с очень большим эффектом, даже небольшими затратами труда достигает значительных результатов, как правило, ничего не делает впустую.

- Работает продуктивно, достигает хороших результатов за счет большой эффективности затрачиваемых усилий.

- Работает достаточно продуктивно, достигает приемлемых результатов не слишком большими затратами труда.

- Работает не очень продуктивно, приемлемых результатов достигает довольно большими затратами труда.

- Работает с низкой продуктивностью, даже, когда работает



много, результат не очень значителен.

- Работает с крайне низкой производительностью, чтобы достичь даже незначительного результата, вынужден совершать титанические усилия.

#### **Признак 55**

- Способен успешно выполнять самые сложные задания, справляется с работой практически любой сложности.

- Справляется с работой достаточно высокой сложности.

- Справляется с работой средней сложности, но может иногда решать и более сложные задачи.

- Хорошо справляется лишь с работой не очень большой сложности.

- Не справляется со сложными заданиями, может выполнить лишь относительно простые.

- Способен выполнить лишь самые примитивные задания.

#### **Признак 56**

- По возможности старается игнорировать все приказы и распоряжения, идущие «сверху», считая их заведомо вредными, глупыми, ненужными.

- Часто излишне критично относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», заранее считая их неразумными и необоснованными.

- Обычно объективно относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», хотя иногда и излишне критично.

- Обычно объективно относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», хотя иногда и несколько не критично.

- Часто некритично относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», считая, что «сверху виднее».

- Абсолютно некритично относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», готов принять на веру даже самый неразумный приказ или распоряжение.

#### **Признак 57**

- Чрезмерно исполнительен и послушен, любую просьбу или совет вышестоящего лица воспринимает как приказ и принимается выполнять, даже если видит более рациональное решение.

- Излишне исполнительен, даже в пустяковом вопросе боится отклониться от буквы приказа.

- Исполнительен, может иногда даже слишком.

- В целом дисциплинирован, хотя иногда не совсем оправдано отклоняется от приказа.

- Не совсем дисциплинирован, иногда не выполняет приказа без всяких к тому оснований.



- Крайне недисциплинирован, выполняет приказы по своему усмотрению, не считая себя к тому обязанным.

#### **Признак 58**

- Всегда находит возможность выполнить любое задание как можно лучше, постоянно показывает очень высокое качество работы.
- Качество выполнения задания хорошее.
- Качество выполнения заданий вполне приемлемое.
- Качество выполнения заданий не всегда высокое.
- Качество выполнения заданий низкое.
- Любое задание выполняет настолько небрежно, с таким низким качеством, что встает вопрос, выполнено ли оно вообще.

#### **Признак 59**

- Работает практически всегда без ошибок.
- Работает в основном без ошибок.
- Редко допускает в работе ошибки, да и то незначительные.
- Изредка допускает в работе ошибки.
- Часто допускает в работе ошибки, иногда довольно грубые.
- Постоянно допускает в работе грубейшие ошибки.

#### **Признак 60**

- Способен решать все вопросы, касающиеся его работы, совершенно самостоятельно, не ожидая чьей-либо подсказки или указания.
- В основном способен решать большинство вопросов, касающихся его работы, самостоятельно, не дожидаясь подсказки или указания.
- Может решать многие вопросы, касающиеся его работы, более или менее самостоятельно.
- Многие вопросы, связанные с его работой, не способен решать самостоятельно, нуждается в некоторой помощи, подсказках и указаниях.
- Вопросы, связанные с его работой, не способен решать самостоятельно, нуждается в помощи, подсказках, указаниях.
- Не способен решать самостоятельно даже самые простые вопросы, связанные с его работой, постоянно нуждается в помощи, подсказках, указаниях.

#### **Признак 61**

- Крайне самонадеян, постоянно переоценивает свои возможности, не желает слушать разумных советов, опыт его ничему не учит.
- Излишне самонадеян, часто переоценивает свои возможности.
- Иногда немного переоценивает свои возможности, излишне уверен в себе.
- Иногда недооценивает свои возможности, не уверен в себе.
- Недостаточно верит в свои силы, часто недооценивает свои



возможности.

- Крайне не уверен в себе, постоянно недооценивает свои возможности.

#### **Признак 62**

- Обладает поразительной изобретательностью и находчивостью, умеет выбраться из безвыходного положения.

- Изобретателен и находчив, для достижения цели способен найти выход из весьма трудных положений.

- Способен для достижения цели проявить определенную изобретательность и находчивость.

- Иногда не хватает изобретательности и находчивости для достижения цели.

- Изобретательности и находчивости явно не хватает.

- Не способен проявить хоть в какой-то мере изобретательность и находчивость, чтобы обойти пустяковое препятствие.

#### **Признак 63**

- Крайне настойчив, упорен и цепок, не останавливается, пока не достигнет цели или не разберется в каком-то деле досконально.

- Довольно настойчив, упорен, цепок, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе.

- В важных случаях способен проявить достаточную настойчивость и упорство, чтобы довести дело до конца.

- Иногда не хватает настойчивости и упорства, чтобы достичь цели или разобраться в каком-то вопросе.

- Обычно не хватает настойчивости и упорства, чтобы довести дело до конца или хорошо разобраться в каком-то вопросе.

- Даже в важных случаях не способен хоть в какой-то мере проявить настойчивость и упорство, чтобы довести дело до конца, все начинает и ничего не кончает.

#### **Признак 64**

- Исключительно упрям, не изменяет своей точки зрения, даже если самому очевидна ее абсурдность.

- Довольно упрям, неохотно меняет свое мнение, даже когда оно явно неверно.

- Несколько упрям, неохотно меняет свое мнение.

- Иногда под давлением «сверху» может изменить свое мнение.

- Если оказывают давление, легко меняет свое мнение.

- Крайне легко меняет свое мнение, достаточно самого небольшого давления.



#### **Признак 65**

- Слишком считается с интересами других людей, боясь кого-либо обидеть, работает по принципу «и вашим и нашим».
- Свои поступки иногда излишне соотносит с интересами других людей во вред делу.
- Свои поступки всегда соотносит с интересами других людей, может быть иногда излишне.
- Обычно считается с интересами других людей, может быть иногда недостаточно.
- Мало считается с интересами работающих с ним людей.
- Совершенно не считается с интересами работающих с ним людей, ради других не причинит себе даже пустякового неудобства.

#### **Признак 66**

- Всегда все делает вовремя, всегда укладывается в срок, совершенно не причиняя беспокойства другим.
- Обычно все делает вовремя и укладывается в срок, на него можно положиться.
- В важных случаях то, что нужно, делает в срок и других людей не подводит.
- Не всегда все делает вовремя, иногда не укладывается в срок, но в особо ответственных случаях старается не подводить других.
- Частенько не успевает что-либо сделать вовремя, не укладывается в срок и подводит этим других людей.
- Постоянно не успевает что-либо сделать вовремя, не укладывается в срок и подводит этим других людей, на него совершенно невозможно положиться.

#### **Признак 67**

- Свои обещания выполняет, других людей не подводит, дав слово держит его.
- Обычно свои обещания выполняет и других не подводит.
- Свои обещания обычно старается выполнить, особенно в важных случаях.
- Свои обещания иногда не выполняет.
- Часто не выполняет своих обещаний и подводит этим других людей.
- Постоянно не выполняет своих обещаний и даже не стремится этого делать; данное слово для него ничего не значит.



#### **Признак 68**

- Готов отвечать за свои поступки, скорее примет вину на себя, чем подведет товарищей.

- Обычно отвечает за свои поступки, признает свою вину, если виноват.

- Отвечает за свои поступки; хотя и неохотно, но признает свою вину.

- Неохотно признает свою вину, даже если действительно виноват.

- Обычно не признает свою вину, даже если действительно виноват, старается переложить ответственность на других.

- Никогда не признает своей вины и всеми способами перекладывает ответственность на других людей, как бы ни был виноват.

#### **Признак 69**

- Может мгновенно ухватить суть вопроса, сразу понять, в чем дело, никогда не путается в мелочах.

- Способен быстро разобраться в сути вопроса и выделить главное.

- Способен при рассмотрении того или иного вопроса выделить главное.

- Не всегда способен при рассмотрении того или иного вопроса выделить главное.

- Часто при рассмотрении того или иного вопроса не умеет выделить главное, путается в мелочах.

Не умеет выделить главное, постоянно путается в мелочах, простую вещь надо двадцать раз объяснять.

#### **Признак 70**

- Стремится по любым вопросам высказывать собственное мнение, даже по таким, в которых абсолютно не разбирается.

- Часто высказывает собственное мнение, даже по таким вопросам, в которых не очень разбирается.

- Обычно высказывает свое мнение, иногда даже в тех случаях, когда оно не очень хорошо продумано.

- Редко высказывает собственное мнение, даже в тех случаях, когда он его имеет.

- Обычно избегает высказывать собственное мнение, даже по принципиальным вопросам.

- Даже по пустяковым вопросам не имеет собственного мнения.

#### **Признак 71**

- Всегда охотно оказывает помощь товарищам по работе, не жалеет для этого своего времени и сил.

- Охотно оказывает помощь товарищам по работе.

- Не отказывает в помощи товарищам по работе, если к нему



обращаются.

- Не всегда и неохотно оказывает помощь товарищам по работе.
- Не любит оказывать помощь товарищам по работе, по возможности старается избежать этого.
- Никогда не оказывает помощь товарищам по работе, скорее склонен им препятствовать.

#### **Признак 72**

- Исключительно вежлив и корректен, никогда не позволит бестактность по отношению к другим.
- Вежлив и корректен в отношении с окружающими.
- Достаточно вежлив и корректен в отношении с окружающими.
- Не всегда достаточно вежлив и корректен в отношениях с окружающими.
- Иногда позволяет себе грубость или бестактность по отношению к другим людям, не способен дать надлежащий отпор.

#### **Признак 73**

- Исключительно строго придерживается установленного порядка решения тех или иных вопросов, даже в крайнем случае не пойдет на его нарушение.
- Строго придерживается установленного порядка решения тех или иных вопросов.
- Как правило, стремится придерживаться установленного порядка при решении тех или иных вопросов.
- Не всегда строго придерживается установленного порядка решения тех или иных вопросов, находя оправдание его нарушению.
- Часто решает те или иные вопросы в обход установленного порядка.
- Стремится решать любые вопросы в обход установленного порядка, даже если дело проще решить законным путем.

#### **Признак 74**

- Ведет трезвый образ жизни, не курит, активно пропагандирует здоровый образ жизни и положительно влияет на окружающих.
- Ведет трезвый образ жизни и не курит.
- Ведет здоровый образ жизни.
- Иногда несколько злоупотребляет алкоголем, но на работе это не сказывается.
- Часто злоупотребляет алкоголем, что в известной степени сказывается на работе.
- Слаб к спиртному, большой любитель и организатор разного рода выпивок, своим поведением разлагает коллектив.



**Признак 75.**

- Много и с большой пользой для коллектива занимается общественной работой, умело сочетает в интересах дела производственные и общественные рычаги воздействия.
- Много и эффективно занимается общественной работой.
- Хорошо справляется с общественными поручениями.
- Не всегда хорошо справляется с общественными поручениями, не уделяет им должного времени и внимания.
- Неохотно занимается общественной работой, старается избегать общественных поручений.
- Общественную работу игнорирует, всячески избегая какого-бы то ни было общественного поручения.

**Признак 76**

- Имеет высокий культурный уровень, образован, эрудированный, интеллигентный человек.
- Имеет высокий культурный уровень.
- Имеет вполне приемлемый культурный уровень.
- Уровень культуры не очень высок.
- Уровень культуры довольно низок.
- Имеет крайне низкий культурный уровень, примитивные интересы и потребности.

**Признак 77**

- В моральном отношении безупречен, очень скромен в быту, является моральной опорой и примером для других.
- В моральном отношении безупречен, скромен в быту.
- Морально устойчив и скромен в быту.
- В отношении морали и быта не безупречен, но не безнадёжен.
- В отношении морали и быта имеет определенные недостатки.
- Весьма распушен в моральном отношении.

**Признак 78**

- Пользуется большим и заслуженным авторитетом в коллективе, уважением всех работников.
- Имеет большой авторитет в коллективе.
- Имеет определенный авторитет в коллективе.
- Имеет некоторый авторитет в коллективе, но не у всех.
- Не пользуется в коллективе достаточным авторитетом и уважением.
- Совершенно не пользуется авторитетом в коллективе, и это заметно сразу же по отношению окружающих.



#### Признак 79

- С работой справляется прекрасно, заслуживает зачисления в резерв по выдвижению.
- Занимаемой должности соответствует, заслуживает поощрения.
- Занимаемой должности соответствует.
- Занимаемой должности соответствует, однако следует обратить внимание на сделанные при аттестации замечания.
- Занимаемой должности будет соответствовать, если устранить отмеченные при аттестации недостатки, подлежит аттестации через год.
- Занимаемой должности не соответствует.



Автор настоящей книги

**Старобинский Эдгар Евгеньевич**, профессор-консультант в области менеджмента. Теоретик и практик, имеет в активе более 100 опубликованных работ. Некоторые из них переведены в западных странах, а также на языки народов бывшего СССР.

Консультирование Э.Е.Старобинским осуществляется в областях:

- подбор необходимых кадров,
- распределение полномочий между менеджерами,
- формировании и совершенствовании организации структур управления, психологии управления,
- биржевой деятельности и т.д.

Опыт и связи помогают Старобинскому Э.Е. организовывать исследования на предприятиях в области организации и менеджмента, проводить семинары по темам, необходимые для успешной работы различных фирм.

Контактный телефон: **128-57-93.**







## А Н О Н С

Издательство АО "Бизнес-школа "Интел-Синтез"  
предлагает следующие издания экономической литературы, которые выходят в  
I квартале 1995 года:

- "ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО ДЛЯ БАНКОВ" Андреева В.И.
- "ВАЛЮТНЫЕ РАСЧЕТЫ И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ ВАЛЮТНЫХ ОПЕРАЦИЙ В РФ" Шалашов В.П., Шалашова Н.Т.
- "СЕКРЕТАРЬ-РЕФЕРЕНТ" (практическое пособие)
- "ТАМОЖЕННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ" М.И. Мовчан
- "УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИЙ" 95 ГОД  
Хабарова П.П.
- "НАЛОГОВАЯ СИСТЕМА В РФ" (учетные аспекты) Хабарова П.П.
- "БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ОПЕРАЦИЙ С ЦЕННЫМИ БУМАГАМИ" Хабарова П.П.
- "ВЕКСЕЛЬНОЕ ОБРАЩЕНИЕ В РФ. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ ВЕКСЕЛЕЙ." Хабарова П.П.
- "ЗАКЛЮЧЕНИЕ ВНЕШНЕТОРГОВОГО КОНТРАКТА" Грачев Ю.Н.
- "ФИНАНСОВЫЕ РАСЧЕТЫ В КОММЕРЧЕСКИХ КОНТРАКТАХ, РАСЧЕТ ВОЗВРАТНОСТИ КРЕДИТОВ" Мелкумов Я.С.
- "РЕЙТИНГОВЫЙ ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (приложение - дискета с аналогичной тематикой для IBM-PC AT) Мелкумов Я.С...
- "ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА" Ефимова О.В.



P.S. Приглашаем к сотрудничеству специалистов  
по экономической тематике.

Справки по тел.: (095) 129-92-61







фирма РЕГЕНТ

**БУМАГА**

для офиса и полиграфии

**ФИНСКАЯ**

**ОТЕЧЕСТВЕННАЯ**

---

**Наша бумага - для Вас!**

**Оформление заказа по телефону!**

**Доставка к Вам в офис!**

**(095)927-5207**

**(095)927-5022 (оптом)**



